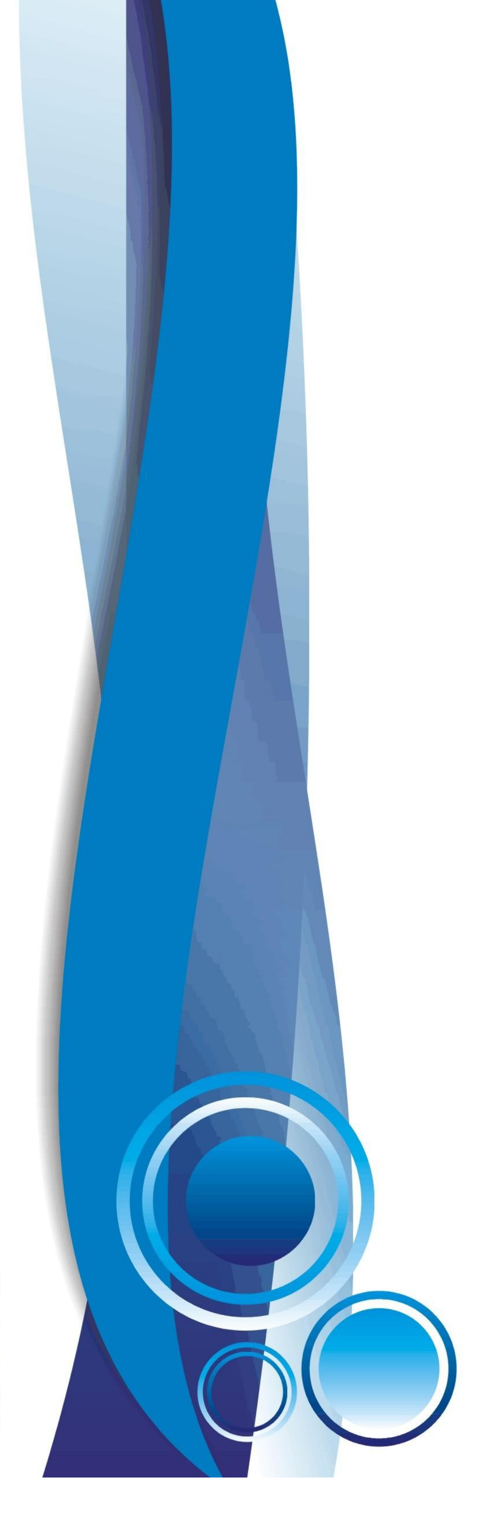
الكتاب الثاني من سلسلة ميس نحو ثقافة وظيفية



تأملات في إدارة الموارد البشرية

فريق العمل
(محمد عواد) مؤلف وباحث
(خلدون موسى) مؤلف وباحث
(محمد إسماعيل) محرر ومدقق لغوي

تصميم الغلاف: محمد أبو حويلة

إهداء:

إلى كل شخص آمن فينا ... وآمن بفكرة ميس

إلى كل شخص سأل عن سير العمل...

إلى كل من قال إن المستحيل ممكن في بيئة لا تقرأ...

إلى كل من يقرأ حالياً...

نهدي هذا الكتاب

مقدمة الكتاب:

الحمد لله رب العالمين قبل كل شيء على نجاحنا في إخراج كتابنا الثاني في سلسلة ميس إلى أرض الواقع. تعلمنا من الكتاب الأول بعض الأخطاء التي لا بد للإنسان من الوقوع بها، وقد قمنا في هذا الكتاب بتجنبها بعـــون الله. ولأن سلسلة ميس تهدف لخلق ثقافة وظيفية لدى جميع الموظفين بحيث تكون هذه الثقافة سبيلاً لفكـــر إداري راق، فقد اخترنا لكتابنا أن يكون الثاني متعلقاً بإدارة الموارد البشرية لكن بطريقة طرح مختلفة.

يتألف هذا الكتاب من ستة فصول متصلة ببعضها البعض، وتم التركيز على تقديم المســائل العمليـــة والمبـــاحث الجديدة لضمان أكبر قدر ممكن من الفائدة، وقمنا بالتقديم في الفصل الأول لإدارة الموارد البشـــرية مـــن ناحيـــة نظرية، حيث أنك ستجد في ذلك الفصل تعريفاً عاماً بإدارة الموارد البشرية ووظائفها وأهميتها في المؤسسات.

أما الفصل الثاني، فقد تناول وقفات فكرية منوعة في إدارة الموارد البشرية، حيث ستجد فيه قضايا عملية يواجهها المدير العادي ويواجهها مدير الموارد البشرية تتضمن موقفنا الذي أطلقنا عليه اسم تأملات، فيعتبر ذلك الفصـــــل هام للغاية لتنشيط الفكر في مجال العمل والادارة.

طرح الفصل الثالث مبحثاً جديداً أيضاً تم التركيز فيه على كيفية إنشاء قسم لإدارة الموارد البشرية، فمن أجل فهم أي بناء تكون الطريقة الأفضل معرفة كيفية إتمام ذلك البناء مما يساعدنا فهمنا طريقة إنشاء قسم لإدارة المـــوارد البشرية بالضرورة على استيعاب وفهم وظائف ذلك القسم وقراراته.

ونظراً لحرصنا على ربط كتب سلسلة ميس لجعلها أكثر فائدة للقارئ من أجل تحقيق الهدف المرجو وهو ثقافـــة وظيفية، جاء اختيار الفصل الرابع متصلاً بكتاب الإدارة بالأرقام الذي جاء ترتيبه الأول في سلسلة ميس، حيـــث كان عنوان الفصل الرابع مقاييس رقمية في إدارة الموارد البشرية وذلك لتوظيف الأرقام في ذلك الفصل بما فيـــه خدمة قسم إدارة الموارد البشرية من ناحية تقييم أداءها وتطوير نوعية قراراتها.

من الخطأ في عصر العولمة إهمال حقيقة المكتب الوهمي (العمل عن بعد)، ولأننا بحثنا كثيراً فلم نجد كثيراً مـــن المصادر تتحدث عن دور إدارة الموارد البشرية في إدارة العمل عن بعد، قمنا بتقديم فصل لشرح حقيقة هذا النوع من العمل مع ربطه بدور إدارة الموارد البشرية في تهيئة الأجواء لنجاحه.

ولا بد لنا في عصر السرعة من تقديم المعلومة السريعة، لذلك قررنا إنهاء هذا الكتاب بالفصل السادس الذي ذكرنا فيه عدد من المعلومات السريعة المستخلصة من الفصول الخمسة الأولى، وجعلنا لك مع هذه المعلومات مســـاحة تتأمل فيها وتكتب خلاصة تفكيرك في المعلومة التي نذكرها لك وأرفقنا معها صورة معبرة.

في ختام هذه المقدمة نتمنى لك الفائدة من هذا الكتاب، وإن كانت لديك أية تساؤلات أو استفسارات أو اقتراحـــات، ما عليك إلا مراجعة موقعنا الإلكتروني التابع لفريق العمل :www.taamolat.com

الفصل الأول

مقدمة نظرية في إدارة الموارد البشرية

(خلدون موسى)

انطلاقاً من وجهة نظرنا المتمثلة في أن كل تطبيق عملي يكون مبنياً على أساس نظري، ولخدمة أهداف سلسلتنا التي تقوم على تشجيع الجانب التطبيقي من العمل مع التركيز على الشمولية في الطرح، فقد قررنا تقديم فصل نظري واحد في هذا الكتاب يكون مدخلاً للقارئ إلى إدارة الموارد البشرية.



أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتجه معظم المؤسسات في عصر العولمة في شتى أرجاء العالم نحو الاستثمار في رأس مالها البشري بهدف رفع مستوى أدائها وتحقيق أهدافها. وقد اعتبر المورد البشري في السابق إحدى الموجودات (Assets)، لكنه يعتبر في الوقت الحاضر مولداً للعوائد، فإذا ما تم توظيفه بالشكل الصحيح، يكون قادراً على زيادة قيمة المؤسسة في السوق، وكذلك يعطي أفضلية تنافسية في مواجهة بقية المنافسين.

ويمكن ملاحظة أهمية إدارة الموارد البشرية بقوة في المؤسسات الحديثة التي تعمل على الحفاظ على رأس مالها البشري وتختار الطرق الأكثر فاعلية لتوظيف قدرات الموظفين بالشكل الأمثل من أجل مصلحة المؤسسة، ولفهم أهمية إدارة الموارد البشرية، من الأفضل لنا التعرف على حقيقة ادارة الموارد البشرية ووظائفها.

تعريف إدارة الموارد البشرية ووظائفها:

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من السياسات والممارسات والأنظمة التي تؤثر على تصرف الموظفين وسلوكياتهم وأدائهم؛ علاوة على ذلك، فإن الهدف الرئيسي من إدارة الموارد البشرية هو مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها. ويمكننا رؤية هذه السياسات والممارسات والأنظمة من خلال وظائف الموارد البشرية المعروفة كما يلي:

- إدارة الشؤون القانونية المتعلقة بالمؤسسة والموظفين.
- الصحة والسلامة المهنية.
- العلاقات الصناعية.
- تحليل وتصميم العمل.
- تخطيط الموارد البشرية.
- أنظمة معلومات الموارد البشرية.
- التوظيف والاختيار.
- إدارة التنوع.
- إدارة الأداء.
- إدارة التعلم والتطوير.
- التعويضات والمكافآت.

فبالنسبة لممارسة **إدارة الشؤون القانونية**، فتهتم هذه الممارسة بقانونية المؤسسة وكذلك موظفي الموارد البشرية المسؤولين عن هذه الممارسة وعن ضمان أن المؤسسة تتماشى مع البيئة القانونية التي تعمل ضمنها. أما **ممارسة الصحة والسلامة المهنية**، فتعنى بجعل مكان العمل أكثر أماناً وصحة. بينما ما يقصد **بممارسة العلاقات الصناعية** فهو العمل على رفع مستويات التفاعل والتواصل بين الموظفين داخل المؤسسة، فعلى سبيل المثال، للقيام بهاتين الممارستين داخل مصنع ما، ينبغي على إدارة الموارد البشرية في ذلك المصنع أن ترفع من مستوى سلامة العمال وتحسن قنوات التواصل بينهم من خلال عدة طرق كتنظيم رحلة لهم أو حفلة مثلاً. والمتوقع من الممارسات الثلاث المذكورة خلق بيئة عمل إيجابية صحية ومنتجة.

تعتبر ممارسة **تحليل وتصميم العمل** ممارسة أخرى من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحديد خصائص الوظائف التي تريد المؤسسة أن تعين فيها موظفين لشغل هذه المناصب. كما يعتبر **تخطيط الموارد**

البشرية ممارسة أخرى تهدف إلى تحديد حجم وطبيعة الحاجة إلى موظفين داخل المؤسسة وما هي المناصب التي يجب أن تشغل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ويعد **نظام معلومات الموارد البشرية** واحداً من الممارسات الرئيسية ضمن إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث، والذي يهدف إلى حفظ كافة المعلومات عن الموظفين وأسمائهم وعناوينهم ورواتبهم ومناصبهم من أجل تسهيل الوصول إلى هذه المعلومات عند الحاجة إليها. ويبقى **التوظيف والاختيار** ممارستان وثيقتا الصلة بالإنتاجية وتهدفان إلى جذب الموظفين القادرين على شغل المناصب المناسبة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

وفي مواصلة حديثنا عن ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية، ويمكننا تعريف **إدارة التنوع** على أنها كيفية إدارة القوة العاملة عندما تتنوع وتختلف ثقافات وخلفيات العمال كالجنس والعمر والجنسية والاعتقاد. ومن الواضح أن هذه الممارسة مهمة إلى أبعد حد من أجل خلق التوافق الفعال بين العمال الذي يؤدي في نهاية الأمر إلى الرفع من مستوى أداء المؤسسة والانسجام في قراراتها.

أما وظيفتا **إدارة الأداء وإدارة التعلم والتطوير** فتعملان معاً بحيث يتم تقديم التدريب والتحفيز للموظفين للرفع من مستوى أداء العمال؛ وبعبارة أخرى، بعقد دورات التدريب وغيرها من وسائل التعليم، سيكتسب العمال مهارات جديدة ويطورون إبداعهم ليصبحوا أكثر فاعلية وإنتاجية.

تستخدم ممارستا التعويض والمكافأة لتحفيز الموظفين من أجل تحسين أدائهم والرفع من مستواه من خلال مكافأتهم على ذلك الأداء بشكل منطقي وعادل. وتعد هذه الوظيفة مهمة للغاية ومؤثرة على انتاجية الموظفين وكذلك على معنوياتهم والقدرة على الحفاظ عليهم دون انتقالهم إلى مؤسسة اخرى.

تحديات في طريق إدارة الموارد البشرية:

تواجه كافة انواع الإدارة تحديات مختلفة، ومن هذه الإدارات إدارة الموارد البشرية التي تواجه تحديات مختلفة في عصرنا الحديث، يتصدر هذه التحديات تحدي اقتصاد المعرفة الذي يضع الضغط على قسم إدارة الموارد البشرية من أجل العمل بشكل مستمر على تطوير الموظفين من حيت المعرفة وطرق التعامل والتواصل فيما بينهم.

وهناك تحد آخر يواجه المؤسسات في عصرنا الحالي وهو تحدي الحفاظ على الموظف، حيث أن كثيراً من المؤسسات المنافسة تقدم عروضاً سخية من أجل الحصول على خدمات موظفك بعد أن قمت بتطويره وتدريبه، ولا يمكن للمؤسسات أن تقوم دائماً بتقديم العروض لتنافس كافة العروض القادمة لموظفيها من المؤسسات المنافسة؛ من هنا كان لا بد للمؤسسات أن تكون ذكية في العروض التي تقدمها من حيث المقدار وتوقيت تقديم هذا العرض.

ومن التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية تحدي عصر العولمة، فقد أدى هذا العصر إلى عمل الشركات والمؤسسات في بيئات مختلفة، ومن صور التجاوب لهذا التحدي أن تقوم المؤسسة بتعيين أناس من البلد المضيف

التي تعمل فيها خارج موطنها الأصلي، وذلك تجنباً لخطر الصدمة الثقافية والتعارض الثقافي الذي قد يواجهه موظفون غرباء خارج وطنهم. يعطي تعيين أناس محليين من البلد المضيف الانسجام للشركة بين الزبائن المحليين والموظفين حيث لا وجود لعائق اللغة والثقافة.

نتحدث الآن عن تحد آخر يواجه إدارة الموارد البشرية هو ذلك التنافس الحديث بين المؤسسات على الموظفين على اساس التنافس كمؤسسة امتيازات. ويمكن تعريف مؤسسة الامتيازات بأنها مؤسسة تتبع نهجاً لجذب وتحفيز الموظفين بالاستناد إلى النجاح المالي وغيره من العوامل كسمعة المؤسسة والقيادة التنظيمية وبيئة العمل والتسهيلات وتقدير جهود الموظفين وتوفر الفرص من أجل التطور.

ومن التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في عصرنا الحديث جدلية الموظف المبدع وتقييده، فدائماً ما تحرص الشركات على توظيف المبدعين لكنها في الوقت ذاته عليها إبقاء جزء من الحرية له ليمارس هواياته ويطبق أفكاره دون أن يضر هذا بتحقيق أهداف المؤسسة وبشكل لا يجعله يفكر بالرحيل عنا.

وعندما نتحدث عن إدارة الموارد البشرية علينا ألا ننسى وجود إدارات أخرى في نفس المؤسسة. يخلق هذا التنوع تحدي التوفيق بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى بشكل لا يخلق تناقضاً وتصادماً فيما بينها، ولتخطي هذا التحدي، لا بد من توفير وصف واضح للمهام وتحديد المسؤول عنها وطريقة اتخاذ القرار المؤثر على الإدارات الأخرى.

التحديات في طريقة إدارة الموارد البشرية كثيرة جداً وآخر ما نذكره منها هو عملية تحضير البديل للوظائف العليا، فلا بد دائماً من التخطيط لتوفير موظف جاهز كخليفة للوظائف العليا مما يمنع وقوع فراغ إداري في هذه الوظائف الحساسة، يظهر لهذا التحدي وجهاً آخر وهو كيف تحضر خليفة للوظائف العليا دون جعلهم يشعرون بالخطر على وظائفهم.

تأملات في الجانب النظري من إدارة الموارد البشرية:

أحد أهداف هذا الكتاب هو تحفيز النشاط الذهني الإداري في تحليل قضايا الموارد البشرية من حيث الفهم وصنع القرار المتعلق بها، لذلك تم تخصيص جزء كبير من هذا الكتاب لتحليل قضايا محددة تواجه إدارة الموارد البشرية تحليلاً فكرياً ويتضح هذا في الفصل الثاني من الكتاب بعنوان تأملات في الموارد البشرية والذي حمل اسم الكتاب ككل.

وأردنا تقديم تحليل بسيط قبل الانتقال إلى الجزء الثاني من الكتاب منا على ما قدمناه في هذا الفصل، فلو لاحظت ما قدمناه في هذا الفصل ستجد أننا لم نقدم السرد التاريخي الشهير في كافة كتب إدارة الموارد البشرية لأننا نؤمن أن هذا السرد لن يفيدك كقارىء وأنه مجرد عرض لمعلومات دون فائدة مباشرة وهو ما يخالف مبدأ عمل كتبنا في سلسلة ميس (معرفة – يقين – سمو) والتي قررنا التركيز فيها على الجانب العملي والفكري البحت.

الوقفة التأملية الأخرى هي وقفة مع الممارسات سابقة الذكر التي تعد بمجملها أنشطة إدارة الموارد البشرية، فلـــو أعدنا النظر في هذه الممارسات لوجدناها تخدم بعضها البعض، فالتوظيف الصحيح يعني أداء أفضل ويعني تعاملاً وتواصلاً مميزين، ومن أجل توظيف صحيح، لا بد لنا من نظام حوافز مميز، ويتضح لنا من هـــذا التـــداخل أن إدارة الموارد البشرية كالبنيان الذي يجب التركيز فيه على كافة الممارسات لتطبيقها بشكل صحيح وإلا كان هـــذا البنيان مختلاً وغير مستقر.

لنتذكر!!!:

لا يعد الحصول على فكرة كاملة عن إدارة الموارد البشرية أمر سهل والسبب في ذلك أنها نوع من أنواع العلـــوم المنظمة والمركبة بالإضافة إلى أنها تبقى باستمرار عرضة للتحديث وتضاف إليها العديد من الأفكار والأشـــــكال والنظريات كل يوم من خلال الحياة العملية المستمرة.

وقد هدفنا من خلال هذا الفصل إلى إعطاء فكرة موجزة ومفيدة في الوقت ذاته عن إدارة الموارد البشرية ودورها داخل المؤسسة؛ بالإضافة إلى ذلك، فقد حاولنا تحديد بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى وضـــع القارىء بالصورة فيما يخص التحديات في وجه إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني

تأملات في إدارة الموارد البشرية

(محمد عواد)

في وقفتنا الثانية من كتابنا الثاني في سلسة ميس، سنعرض ولأول مرة للقارئ العربي المهتم بثقافة وظيفية أفكـــار سريعة تتعلق بإدارة الموارد البشرية ونناقشها ببساطة سعياً منا إلى خلق فكر وظيفي قائم على تحليـــل القضـــايا بشكل عملي بعيداً عن النظرية المفرطة التي نحرص على تجنبها قدر الإمكان.



أولاً: ماهية التأملات.

التأملات هي دراسة قصيرة لحالات محددة نقوم من خلالها بطرح الحالة ومن ثم تحليلها بحيث تكون كافة هذه الحالات متعلقة بصميم موضوع الكتاب. فقد ندرس في التأملات حالة عامة وأخرى خاصة وننتقل ما بين هذه وتلك من دون ترتيب معين، وما يهمنا دائماً طريقة التفكير والاستنتاج المتبعة في الكتاب.

للاستفادة من هذه التأملات، عليك أن تركز أكثر على طريقة التحليل منها على القضية ذاتها، ففهم القضية سهل بعون الله أولاً، ومن ثم بالطريقة التي سنتبعها بالتحليل المنطقي البسيط الذي لو تسلح به كافة الموظفين لتوصلوا إلى النظريات العلمية ذاتها التي تدرس في الجامعات من دون الحاجة إلى دراستها.

ما نتوقعه من القارىء بعد فهم الطريقة والقضية أن تناقشها مع نفسك لعلك تجد تساؤلات على القضية أو حتى اعتراضات على تحليلنا، وسنرحب بك في نقاشك لهذه القضية على موقعنا – تأملات – (www.tamoolat.com).

ثانياً: تأملات في الموارد البشرية.

سنقدم في هذا الكتاب عدداً من الوقفات مع إدارة الموارد البشرية، وستجدون بعون الله وقفات أخرى لها في موقعنا على الإنترنت بشكل متجدد حال توصلنا إلى فكرة جديدة نشارككم بها فوراً.

لا تستتر كثيراً خلف قاعدة المال ليس كل شيء في العمل!

يطل علينا كل فترة مدير لشركة أو مدير لقسم الموارد البشرية ليقول لنا: "تقول نظرية آدم في الإنصاف Adam's equity theory " يحتاج الموظف إلى غير المال كي يبقى بعيداً عن الإحباط، كالمعاملة الحسنة والترقية العادلة وغيرهما". ويكون هذا القول طبعاً حجة لتعليل عدم رفع رواتب الموظفين وتقديم زيادات مجزية لهم.

في الحقيقة، لا نعترض على نظرية آدم تلك التي تنص بشكل واضح على أنه "إذا شعرنا بما يكفي من إنصاف بين مدخلاتنا للعمل مع ما نحصل عليه من مخرجات، فإننا سنتمكن من الاحساس بالسعادة والاستمرار بدوافع عالية؛ بحيث تشمل هذه المخرجات الجوانب المادية والمعنوية كالتكريم وشهادات التقدير والمعاملة الطيبة، لكن الاعتراض يكمن في محاولة البعض المساواة ما بين العائد المالي والأمور الأخرى كالمعاملة الحسنة والاستقرار الوظيفي.

فقد فطر الله الإنسان على حب التملك، والآلية الوحيدة لإشباع رغبة التملك هي المال وليس الكلمة الحسنة. لذلك فإن علينا ألا نهز الرؤوس عندما يتم استخدام هذه النظرية وتحديداً هذه الجملة "ليس المال كل شيء بالنسبة للموظف" استخداماً خاطئاً يكون الهدف منه تعليل ضعف الراتب والأجر. فهذه النظرية ليست بهذا المعنى، وإنما تعني بكل بساطة أن علينا دائماً أن نقدم عرضاً عادلاً يتناسب مع إنتاجية الموظف، وبالتالي سنأخذ من القائلين بهذه الجملة بشكل خاطىء أنه لا بد من الراحة النفسية والمعاملة العادلة ونضيف إليها المطلب الطبيعي للإنسان ألا وهو الأجر العادل.

وعليه، فإننا نقول علينا كموظفين عاديين بشكل عام، ومختصين بالموارد البشرية بشكل خاص، أن ننتبه عند استخدام النظريات وألا نحاول تحويرها لأن مثل هذه التصرفات تؤدي إلى فقدان المصداقية، ولنتذكر أنك لا تستطيع إقناع الإنسان بما يخالف فطرته وحاجاته مهما تحصنت خلف الكلمات جميلة.

لا تعط الموظف المتحرش فرصة للتمادي.

تظهر بين الفينة والأخرى ظاهرة يكون فيها موظف متخصص بالتحرش بالآخرين، ولا نقصد هنا التحرش الجنسي بالإناث فقط، بل تحرش لفظي يشمل الإساءة للأشخاص والزملاء في العمل الذين لا يقومون بالشكوى بل يتحول مكان العمل لهم إلى جحيم بسبب هذا النوع من الأشخاص المتحرشين.

لا تتحرك قوانين الشركات عادة بفعالية ضد هؤلاء الأشخاص، فهي تحتاج إلى الشكوى من الشخص المتعـــرض للاساءة ومن ثم التحقيق ثم العقوبة التي غالباً ما تكون التنبيه، ويعني بقاء هذا النوع من الأشـــخاص بالضـــرورة وجود من يتخذونهم قدوة أو حلفاء إما لاتقاء شرهم أو كون لديهم هذه الطباع في باطنهم وتحتـــاج لمـــن يغـــذيها ويشجعهم على تحريرها.

لا تقتصر هذه المسألة على كونها مسألة شخص واحد نستطيع إهماله أو الصبر عليه، فقد تتحول الشـــركة إلـــى قسمين يسيء أحدهما إلى الأخر بشتى الطرق، وغالباً ما يتحول هذا السلوك إلى تمرد كبير على قرارات الإدارة. لذلك نرى أن على رؤساء الأقسام والمشرفين مراقبة هذا النوع من الموظفين وتنبيههم مباشرة دون الحاجة إلـــى شكوى، وإن كان بعض هذا التنبيه ظالماً، فهو يبقى أفضل من غيابه تماماً.

نرى كذلك أن على الشركات أن تؤمن بنظرية الشركة خفيفة الحركة سريعة التصرف وسريعة صنع القرار، مما يحتم على قسم الموارد البشرية أن يوجد قانوناً مناسباً لثقافة الشركة ويؤدي إلى رد فعـــل ســـريع ضـــد هـــؤلاء الأشخاص قبل أن تؤدي التفاحة المعطوبة إلى خراب صندوق التفاح بأسره.

ومن أجل ادراك خطر هذه القضية نذكر قصة صديق لنا كان يعمل في شركة من كبرى شركات وطنـــه، لكنـــه واجه شاباً هناك يضايقه بالاستهزاء بوزنه وطريقة لبسه. كان صديقنا مبدعاً للغاية في الشركة وكان يـــؤدي دوره في المشاريع الموكلة إليه بطريقة تفوق الجميع إلا أنه فضل تقديم الاستقالة والجلوس في الـــبيت علـــى أن يقـــدم شكوى ويشار إليه بأنه الشخصية الذي لا يستطيع رد الإساءة.

إذا كنت مديراً أو مسؤولاً وتريد المغامرة بخسارة الموظفين الجيدين نتيجة الموظف المتحرش، فانتظر حتى تأتيك شكوى عليه. (ولتعلم أن انتظار المدير أو المسؤول حتى تأتيه الشكوى ضد الموظف المتحرش يعد مغامرة منه في خسارة الموظفين الجيدين نتيجة صبره على ذلك الموظف المتحرش.)

التوظيف: النظرة الأولى، إنهاء الخدمات: النظرة الأخيرة.

يذكر كل موظف يعمل في شركة حالياً عملية توظيفه فيها وكيف كانت وعلى أي نحو سارت، وكل موظف تـــرك شركة يذكر منها خطوات عملية إنهاء الخدمات أو الصرف من الوظيفة، ولكل منهم رؤية خاصة به أردنا التوقف عندها في هذا التأمل.

تكون نظرة الموظف الأولى للشركة أثناء المقابلات الوظيفية وتأتي بعد ذلك عملية التعيين، فالشركة التي اعتادت على تأجيل موعد المقابلة عدة مرات قبل الموعد بنصف ساعة ما هي إلا شركة لا تحترم قيمة الوقت كثيراً أو لا تهتم بالموظفين داخلها. هذه هي وجهة النظر التي يمكن استنتاجها، وعلى أقل تقدير يمكن أن يكون الحكم مخففـــاً على هذه التصرفات بحيث نقول أنها شركة لا تلتزم بأخلاق العمل الاحترافي.

و تؤدي مثل هذه الأخطاء أثناء عملية التوظيف بالمؤسسة إلى خسارة فرصة تعيين موظفين متميزين كانوا قادرين على القيادة وصنع الفارق في مستقبل المؤسسة، والسبب بسيط وهو أنهم أخذوا انطباعاً قد يكـون خـاطئاً عـن المؤسسة بفعل تصرف متكرر أثناء عملية التوظيف خاصة إذا كانوا من أولئك الذين لا يزالوا على رأس عملهـم في مكان آخر ، وفي حال نجحت الشركة بالحصول على موظفين سيدخلونها وهم محملين بفكر سـلبي أن ثقافـة إضاعة الوقت مثلاً ثقافة مرحب بها داخل الشركة.

من جهة أخرى، قد تكون عملية التوظيف هذه أفضل تسويق للشركة أو المؤسسة التي تنوي التعيين، فلعل مقابلـة واحدة مع شركة كبرى تدفع شخصاً ما إلى التحدث عنها وعن إيجابياتها لفترة طويلة أمام أصدقائه حتى وإن لـم يتم توظيفه فيها، مما يعني أن هذه الشركة قد وجدت من يروج لها مجاناً.

في المقابل، وفي آخر لحظات الموظف في الشركة سواء أكان هذا بسبب الاستقالة برغبة منه أو التسريح برغبـة من الشركة، يتذكر الموظف تلك المرحلة بكافة تفاصيلها كسرعة الإجراءات أو جعلها عسيرة من دون سبب وليس إلا نتيجة ضعف في قسم إدارة الموارد البشرية الذي يرى أن هذه العملية غير مهمة وأن هذا الموظف خارج من الشركة ولا يجب إضاعة الكثير من الوقت من أجله.

للأسف، تطبق وجهة النظر الخاطئة تلك معظم الشركات التي لا تمتلك تفكيراً استراتيجياً، ولم تتعلم بعـد معنـى التخطيط بطريقة "ماذا لو؟"، فقد تتضرر المؤسسة بفعل تأخير وتعطيل إنهاء خدمات ذلك الموظف الذي في طور عمليات إنهاء الخدمات بعدة أشكال:

- أولاً وببساطة، سيبقى دائم الزيارة للمؤسسة حتى تنتهي الإجراءات، مما يعني مقابلة زملائه، وقد يقنـع البعض أثناء ذلك بترك الشركة إلى الشركة التي سيعمل فيها أو يبقى يتذمر من طريقة تعامل المؤسسـة مع الموظفين وهم يغادرونها بما يزرع روح التذمر لدى الموظفين الموجودين في المؤسسة بفعل ما قـد يرونه من نكران للجميل يلاحظونه من شركتهم تجاه كل من يترك عمله.
- ثانياً: قد يحفظ الموظف الذي قيد عملية إنهاء الخدمات هذه التجربة الصعبة في باله، ويتحول إلى السلبية تجاه هذا المؤسسة بفعل التصرف الخاطيء تجاهه وهو في فترة إنهاء الخدمات، فلا يتوانى أبـداً عـن محاولة ثني غير الموظفين لدى المؤسسة ممن يعرفهم ولديهم رغبة في التقديم للتوظيـف لـديها عـن الالتحاق بها أو تشجيع موظفيها على تركها مستنداً إلى طريقة التعامل مع المـوظفين عنـد الاسـتقالة. عندها، سنسمع الجمل التعميمية الخاطئة طبعاً لكنها للأسف مؤثرة، "تريد أن تعرف المؤسسة حقاً، أنظر إلى طريقة تعاملها مع من يتركونها."
- وتتجسد المشكلة الأخيرة التي تؤدي إلى خسارة المؤسسة بفعل نظام تسريح (إنهاء خدمات) سـلبي فـي استعادة الموظف. فأحياناً عندما يترك الموظف عمله متوجهاً إلى عمل آخر ويشعر بعد فترة معينة أنـه تسرع بالقرار وتكون المؤسسة بحاجة ماسة له، قد تبادر هذه المؤسسة بشكل من الأشكال للاتصال بـه

محاولة استعادته من جديد ولكن النتيجة بعض الأحيان تكون رفضه ذلك قائلاً لمن حاول استقطابه: "أنسيت كيف عاملوني عند انتقالي إلى عمل آخر؟"

الحل الأمثل هو تيسير عملية خروج الموظف، إن لم يكن بسبب الأخلاق الاحترافية فمن أجل درء المخاطر وجلب مصالح للمؤسسة يمكن حصدها من خلال نظام إنهاء جيد للخدمات. يقال دائماً إن كان تفرقاً فليكن تفرق قلوب محبة، أي إن كان لا بد من الفراق فليكن فراقاً ايجابياً لا يحمل الطرفان فيه إلا التصورات الإيجابية كل منهما عن الآخر.

لا تقتصر فائدة العمل ضمن الفريق على المؤسسة فحسب.

يعتقد كثير من المدراء والمسؤولين أن عملية دمج الأشخاص للعمل بروح وطريقة الفريق هو مفيد للمؤسسة فحسب، ولم نسمع يوماً أياً منهم يذكر الفائدة العائدة على الموظفين أو الفوائد المعنوية للشركة. فتراهم يقولون: "دائماً ما يتوفر بديل مناسب إذا غادرنا موظف، وبهذه الطريقة نضمن تناقل الخبرات واستمرار عملية التطوير والتدريب ما بين الموظفين". وهذا صحيح لكن في هذا التأمل سنلفت الانتباه إلى جزء مهمل من فوائد العمل ضمن الفريق.

نبدأ بذكر حالة نعرفها جميعاً وهي حالة الموظفين الذين يميلون بطبعهم إلى العزلة والوحدة، ويكون العمل ضمن الفريق طريق مهم لإجبارهم على الخروج من حصونهم والتعامل مع الآخرين وتكوين صداقات وعلاقات مميزة تخدمهم في حياتهم الاجتماعية وقد تحولهم إلى قادة. يصبح أولئك الأشخاص في العمل ضمن الفريق مطالبين بالتعامل مع فلان وفلان مما يضطرهم إلى التعامل معهم والتحدث إليهم لتكون النتيجة إزالة ذلك الحصن النفسي المحيط بهم الذي يمنعهم من التعامل مع الآخرين.

لنتأمل العبارة التالية:

"يقود التغيير الحقيقي للمؤسسات جماعات لا أفراد، فالتغيير الذي يقوم به فرد ينتهي حال خروجه من المؤسسة". عبارة نشك في إيجاد من يعترض عليها، ومن جهة أخرى، نسمع بطريقة العصف الذهني (Brian storming) التي يؤكد جميع المختصين أنها الطريق السليم نحو إبداع المؤسسات، ويؤدي العمل بروح الفريق إلى تنمية هذا النشاط وبالتالي تنمية الإبداع الذاتي للفرد ورغبته الدائمة بالتعلم والتعليم وتبادل الخبرات، مما يعني تحوله إلى إنسان إيجابي في المجتمع المؤسسي ومجتمع حياته الشخصية ذاتها، ناهيك عن تحول المؤسسة إلى مؤسسة مبدعة تسير بفكر إبداعي دائم.

إنسان إيجابي... إنسان اجتماعي... فكر إبداعي...باختصار هو تدريب وتطوير مجاني من دون خطط خاصة، ذلك هو العمل بروح الفريق ونتائجه على الفرد، إضافة إلى كافة الفوائد المباشرة للمؤسسة.

ليس كل ما يلمع ذهباً

- موظف نشيط يعمل طوال اليوم ويرفض أن يساعده أحد!
- يا له من رائع!، يرفض أن يأخذ إجازاته!
- إنه ممتاز يحب أن يقوم بالمهام كلها حتى غير المنوطة به للتأكد من إتمامها على الوجه الصحيح.

كل هذه جمل نسمعها في العمل، ولكن النتيجة تكون بهذه الكلمات وعلى الترتيب:

- لا نستطيع الاستغناء عنه، فلا أحد يعرف كيفية القيام بمهامه.
- لقد تبين أنه يكذب عن نصف المهام التي أخبرنا أنها منجزة، لم يكن يقوم بعمله كما بدا لنا.
- لقد تبين اختلاسه لمبلغ كبير وقد غطى عليه بإتمام كافة التعاملات التي لا تخصه!

نبدأ نقاشنا هذا التأمل بقولنا "ليس كل ما يلمع ذهبا"، وهؤلاء النجوم حسب ما يراهم البعض ليسوا بالضرورة نجوماً، فبعض الأحيان ما خفي كان أعظم. ويجب أن يدفعنا كل ما لا يسير على النحو الطبيعي للتفكير بعمق أكثر، ليس من باب الدعوة إلى الوسواس أو الشك السلبيين، وإنما دعوة للحفاظ على مصلحة المؤسسة والتقيد بأسس إدارة المخاطر التي تخبرنا إحداها ألا نغالي في المغامرة من أجل منفعة صغيرة أو قصيرة الأمد.

لذا فلنتأمل دائماً الوضع غير الطبيعي ونتخذ له أسلوب حماية لا اتهام، نطلب على سبيل المثال من ذلك الموظف الذي يرفض أن يساعده أحد في شيء تعليم جزء من عمله لهذا الشخص وجزء آخر لشخص آخر لنرى ردة فعله، إن حافظ على تعليمه بإخلاص نرتاح، وعندها يجد من يساعده عندما يحتاج إلى ذلك ولو في ظروف قسرية كالمرض.

أما بالنسبة للحالات الأخرى المذكورة، يمكننا على سبيل المثال مراقبة من لا يأخذ إجازات بطلب أن يعرض لنا بعض عمله بشكل يظهر على أنه عفوي غير مقصود ونرى أين أضحى في مشاريعه ومهامه المطالب بتنفيذها. أما النقطة الثالثة فهي خاطئة ويجب أن يقوم كل موظف بمهامه دون أي تطوع خارج عن حدود مسؤولياته، فهناك مصفوفة مسؤوليات يجب احترامها ونحن نتحدث هنا عن عمل وليس نشاط عابر.

نحب أن نطلق على الحالات السابقة التي تبدو جيدة وباطنها سلبي "الولاء الكاذب"، فهذه الحالات تتخذ شكل الولاء الوظيفي ولكنها في الباطن خيانة كاملة ومؤذية للغاية، وعلينا دائماً ضمان وجود رقابة بشكل مناسب تضمن حقوق المؤسسة وتجعلها موجودة على حد أقل مخاطرة ممكنة.

الموظف السيء تأثيره غير محدود

موظف سلبي لا يعمل ما هو مطلوب منه، يجلس بجوار زملائه في نفس القسم، يأتي دائماً بالحجج للتهرب من الوظيفة والعمل المطلوب منه، دائماً ما يستخدم الهاتف ويغادر مبكراً قبل انتهاء وقت العمل، غير أنه إنسان جيد

لا يطلب من أي من الموظفين أن يعمل مثله ولا يشجع أحد على التهرب أو التمرد. فما مشكلتنا مع هذا موظف إذاً ؟ أليس ممن ابتلاهم الله بالسلبية فأدركوا خطأهم وما حاولوا نشره؟ ألا يستحقون أن نصبر عليهم حتى يتغيروا؟

قطعاً لا، فالموظفون لا يحتاجون إلى من يقول لهم قلدوني، بل إن كل ما سيلاحظونه مغادرة فلان مبكراً دون أن يوجه له أحد إنذاراً وبالتالي سيحدث الموظفون أنفسهم لماذا نحن من عليهم الالتزام؟ سيقولون فلان لا يعمل طوال اليوم ونحن نعمل طوال اليوم وبأقصى طاقة ولا فرق بيننا فكلانا له نفس الأجر! وسيبدأ استخدام الهاتف بكثرة أثناء وقت العمل حتى يتحول إلى أمر عادي والحجة دوما أن فلانا أيضاً يتكلم بالهاتف.

ولكن ولله الحمد سيبقى كافة هؤلاء الموظفين طيبون لا يدعون أحداً لتقليدهم!؛ هذه الطريقة في التفكير سلبية للغاية ويجب أن تتوقف، وعلينا أن نعرف أن كل موظف سلبي لا تتم السيطرة عليه سيتحول حتماً إلى موظف قادر على التخريب وبشكل كبير من دون أن يطلب من أحد أن يصبح مثله، فكل موظف يمكن اعتباره مثالاً لموظف آخر.

لا يغيب عن الأذهان كلام أجدادنا عن التفاح التي يكفيه دودة واحدة لإعطاب محصول بأكمله، بحيث كان السابقون يتخيلون أن هذا الدود يتكاثر تلقائياً بسبب السماح له بالبقاء. فإن كان أولئك البسطاء يعون خطر الموظف السلبي أو الدودة فما بالي أنا وأنت كقادة ومدراء ومتعلمين نعيش في القرن الحادي والعشرين ننتظر ونصبر عليهم كثيراً دون التفكير بأي إجراء.

أسلوب الصدمة يعني الحكم على الموظف بالفشل.

أحياناً ما يستهل الموظف الجديد عمله في بعض المؤسسات بالتعرض مباشرة لكم هائل من المعلومات والتدريب، فعادة ما يكون هذا اعتقاداً من المدراء والمشرفين أنه السبيل الأمثل لتعليم الموظف الجديد ودمجه مباشرة في جو العمل دون إهدار للوقت.

تشبه هذه الطريقة فكرة أن تطلب من الطالب في صفه الأول في المدرسة أن يفهم درساً في نظريات نيوتن الفيزيائية في الحركة، للاعتقاد بأن هذا السبيل هو الأمثل لتوفير سنوات عمر كثيرة متناسين أن أهم شيء هو فهم طريقة القراءة ومن ثم الكتابة تصاعدياً من الحرف إلى الكلمة –حسب فلسفة أحد المدارس التربوية في تعليم القراءة–.

ما يتوجب اتباعه مبدئياً هو احتضان الموظف وتعليمه الأساسيات، وتعريفه على الأشخاص وبيئة العمل والتدرج به من المتطلبات البسيطة إلى المعقدة فالأكبر تعقيداً، وإلا فستكون النتيجة كارثية بشعور الموظف أن كافة المهام المطلوبة منه صعبة فتراه سجيناً فيها من دون تطور أو إبداع. ليس هذا فحسب، بل سيؤدي هذا الأسلوب والشعور بالصعوبة الكبيرة في المهام بالموظف إلى المطالبة بمقابل أكبر مع أن ما يتقاضاه مناسب لكن أسلوب التعلم هذا هو ما جعله يشعر أن مهمته صعبة ومعقدة.

بعيداً عن هذا وكمثال لجعل الصورة أوضح، محمد صديق لنا لا تطلب منه شيئا على برنامج ميكروسوفت إكسل إلا وقام بتنفيذه وبكل سهولة، ولدينا صديق آخر أقل مهارة منه في هذا البرنامج. في يوم من الأيام طلبنا من محمد مهمة بقي ينفذ بها مدة ساعة بينما قام الصديق الآخر بإنهاء هذه المهمة خلال عشر دقائق.

تفاجئنا يومها وبحثنا عن السبب لنجد أن السبب بكل بساطة أن محمد تعلم الإكسل دفعة واحدة بينما صديقنا الآخر تلقى تعليمه بدورات على دفعات بسيطة فكانت نتيجة هذا تذكره معادلة جاهزة في برنامج الإكسل يقوم الكومبيوتر بتنفيذها بسرعة الأمر الذي وفر عليه وقتا كثيرا,وبالتالي يبقى التعليم المنظم المتدرج هو الأفضل، وهو التعليم الذي نحتاجه للموظفين كي نضمن في النتيجة موظفا مقدرا لحقيقة عمله ومنظما بتفكيره المهني وفاهما لكل جزء فيه.

الوظائف الحساسة بحاجة لأكثر من فرصة:

نتأمل مرة أخرى في التوظيف **ونتحدث** عن الوظائف الحساسة، **ونبدأ** بقولنا أنه ليس هناك تعريف محدد للوظيفة الحساسة فهي تختلف باختلاف طبيعة العمل فقد تكون مهمة موظف المبيعات حساسة في عمل ما لكنها غير ذلك في مؤسسة أخرى ذات طبيعة أخرى.

ولكن يمكننا القول إن الوظيفة الحساسة هي تلك الوظيفة ذات التأثير المباشر والملموس في تحقيق الشركة لأهدافها الاستراتيجية. وبالتالي لا تعني هذه الوظائف المراكز القيادية فقط بل تشمل مستويات أدنى في السلم الوظيفي لهذه المراكز، مثال على ذلك وظيفة مدير مبيعات باعتبارها وظيفة حساسة في مؤسسة ما، فحسب تعريفنا للوظائف الحساسة تكون وظيفة مشرفي المبيعات ومندوبي المبيعات وظيفة حساسة كذلك يجب التركيز عليها أكثر عند التعيين في كافة مستويات الهيكل الوظيفي من أجل ضمان توفر البديل المناسب دائماً لشغل الوظائف الحساسة، وكذلك من باب التخطيط المناسب لمستقبل المؤسسة حيث يكون هناك استثمار مثمر في الموظف ومؤثر على أهدافها الاستراتيجية.

تحتاج هذه الوظائف الحساسة اهتماماً في التدريب والتوجيه، وكذلك تحتاج رعاية أكثر عند تحديد سلم الرواتب، وهي أمور يتفق عليها الجميع. لكن الجديد الذي نقترحه عليكم هو الاهتمام بهذه الوظيفة بدءاً من التعيين بطريقة مغايرة عن الاهتمام الحالي. تقوم هذه الطريقة على أساس عدم استثناء أي متقدم لهذه الوظيفة من المقابلة الوظيفية الأولى (عادة ما تمر الوظائف الحساسة بأكثر من مقابلة وصولاً إلى التعيين)، ويجب منحهم دائماً الفرصة الثانية لإثبات الوجود، فمن يدري ما الظروف التي مرت بالمتقدمين أثناء مقابلتهم الأولى أو في فترة تلك المقابلة.

ندعم رأينا هذا بأننا كثيرا عندما نقرأ بسير القادة المشهود لهم في عصرنا الحالي في قطاع الأعمال، نجد أن الشركات الأولى فشلت في تعيينهم لعدم كفاءتهم حسب وجهة نظرها، إلا أن غالبية هذه الشركات كانت كبرى أيضاً وتعتقد أنها تقوم بإجراء سليم لكن الزمن أثبت أن هناك خلل كبير في قدراتها على التوظيف الصحيح بإهدار فرصة تعيين مثل هؤلاء القادة العباقرة والمبدعين.

ما نؤمن به فيما يتعلق بالتوظيف للوظائف الحساسة:

- تحتاج الوظائف الحساسة اهتماماً خاصاً أكثر من غيرها من حيث عدد المقابلات الوظيفية ونوعيتها.
- يجب أن يتم التخلي عن طريقة استبعاد بعض المرشحين من خلال المقابلة الأولى، فلا بد من إعطاء فرصة للتعويض، وبالتالي ستكون المقابلة الأولى مقابلة اختبارية عامة لوضع الملاحظات والتعرف على المرشحين الأوفر حظا.

خلق البديل ليس بالتفاصيل:

مسألة تؤرق كل صاحب عمل، وكل مسؤول ومدير. من سيخلف فلاناً؟ ما الذي سيحدث بنا إن تركنا فلان ورحل إلى مؤسسة أخرى؟ تسمع مثل هذه كلمات عند تلويح أي موظف مهم بالاستقالة ما لم تتم تلبية مطالبه. ونفهم السبب في كافة هذه الحالات أنه لا يوجد من يعرف كيف يقوم بنفس المهام التي يقوم بها، ويصل هذا الجهل بالمهام إلى درجة الغموض التام الذي قد يؤدي إلى تخيل ضياع المؤسسة بسبب ترك موظف واحد لعمله.

من غير الطبيعي أن تعامل الشركة كافة الموظفين كمغادرين محتملين وتبدأ بإجبارهم على تعليم وتعلم المهام، ومن غير الطبيعي أيضاً أن تتعامل معهم بغير الصدق ومن دون شفافية بحيث يقوم المدير بطلب بعض المهام من بعض الأشخاص فقط ليقوموا بتعلمها ويكونوا بدلاء مدعياً أسباباً غير صحيحة لهذا التصرف. الحل سهل وسيقبل به الجميع، وهو يكمن في تعليم الموظف موظفاً أخر الأساسيات الغامضة لتلك المهام دون أن نطلب من الموظف الآخر القيام بالمهام ذاتها بل تعلم الأساسيات تماماً كإعطاء شخص مفتاح منزل ليقوم هو بدوره باستكشاف ذلك المنزل بسرعة لاسيما إن أخبرناه بعدد الغرف و بعض التفاصيل؛ سيقوم عندها بعملية الاستكشاف. ولو تم تطبيق هذه النظرية، سيتم خلق بديل في وقت أقصر بعيداً عن جو سلبي قائم على خوف الموظف من زميله.

يمكن أن يطلق –إن جاز التعبير– على الموظف الذي تعلم الأساسيات "الموظف البديل"، حيث يقوم بعمل الموظف الأول إذا ما غاب لسبب أو لآخر حتى وإن كان ذلك أثناء إجازاته السنوية العادية. من خلال هذا التعويض، سيكون الموظف البديل أكثر دراية وعلماً بما يجري وبنفس الوقت من دون خلق أي حساسية مع زميله حال عودته، ومن الأفضل أن تكون سياسة توفير الموظف البديل متبادلة، أي أن يكون الموظف (أ) بديلاً للموظف (ب) والعكس صحيح، الأمر الذي يوفر جواً تعاونياً إيجابياً بدلاً من جو سلبي مشحون.

وهنا يجب أن ينتبه القادة فلا يستبدلون موظفاً بديلاً بموظف حالي وينقلون الأخير إلى مكان لا يحبذه ، لأن من شأن هذا التصرف زرع الرعب في نفوس الجميع من هذه السياسة وسيعتبرها البعض سياسة تصفية مبطنة وتتم مهاجمتها ... "تصرف واحد خاطىء يكفي للقضاء على الفكرة".

إن الأساسيات تكفي ولا داعي للتفصيل والتعقيد اللذين يولدان الأجواء المشحونة. ولنتذكر دائماً أن الجميع يشعر بالراحة إذا ما وجد أن هذه الاستراتيجية مطبقة على كافة زملائه ومن أجل مصلحة الجميع دون تهديد لأحد، فكما يوجد موظف بديل لي، سأكون بديلاً لموظف آخر الذي يكون بدوره بديلاً لموظف آخر كذلك.

لا بد من تدخل مباشر بشأن هذه المهمة من قبل المشرفين على تلك المهام، حيث يميزون المهام الضرورية التي تحتاج لتوارث أساسياتها وتلك التي لا تحتاج للتدريب عليها نظراً لسهولة تطبيقها أو وجود دليل واضح من أجل ذلك عبر الأنظمة الالكترونية. لا بد أن تصبح الشركة عند تطبيق هذه الفكرة قادرة على التقدم دون أدنى تعثر في حال خروج الموظفين، فبعض الإحصائيات أشارت إلى أن المؤسسات تخسر ما يفوق 60% من المعلومات بسبب خروج الموظفين من دون وجود بديل جاهز.

"العمل معاً" شرط في وصفك الوظيفي:

يعد العمل الجماعي ثروة الشركات وقوة المؤسسات، ولا يوجد قائد حقيقي إلا ويؤمن بأهمية هذه النقطة ويسعى لتحقيقها، لكن تخونه في كثير من الأحيان عملية التهيئة الإدارية من قبل قسم الموارد البشرية، فنجد أن التقييم يتم على أساس فردي وكذلك الوصف الوظيفي يتم على أساس فردي.

إن عملية تقييم أداء الموظف ببساطة هي مقارنة بما هو مطلوب منه (الوصف الوظيفي) مع ما يقوم به فعلياً (الأداء)، لذلك فمهما كان الحديث عن العمل الجماعي لن يقتنع الموظف لأن وصفه الوظيفي له هو وحده، فيبقى غير مطالب بنجاح زملائه حسب وجهة نظره، لذلك ستتكرر كثيراً جملة من صاحبي النزعة الفردية وهي " كل شخص ينجح وحده، وتكون النتيجة نجاح العمل."

ولا يجوز لك أن تطالب الموظف بعمل شيء غير مطلوب منه في وصفه الوظيفي، كأن تقول له عليك بالعمل الجماعي ومن ثم تحاسبه على وصفه وفضائلك التي تطالبه بها مع أن عقده ووصفه الوظيفي لم ينصا على العمل الجماعي أو ربط تقييمه بالأداء الجماعي، وهنا تكمن وجهة نظر الموظف. لعل الحل الأبسط لهذه المسألة الهامة بأن يكون هذا الحل وصفاً وظيفياً للقسم بأكمله وللدائرة بل للمؤسسة ككل، ونطالب فيه الموظف بتقديم جزء معين نحو تحقيق ذلك الوصف العام.

مثال على هذا، ذكر بند في الوصف الوظيفي للموظف بعنوان واجباته تجاه القسم كأن تكون القيام بمهام أي زميل غائب أو تدريب الموظفين على عمله عند الطلب. وقد يوضع بند بعنوان واجبات الموظف تجاه الأقسام الأخرى كتوفير المعلومات المطلوبة من قبلهم أو إظهار الاحترام، وبالإمكان وضع الهدف على أساس جماعي وبالتالي فإن كافة الحوافز تكون مربوطة بنجاح الفريق وليس الفرد (مثال طبقته أثناء إدارتي لأحد المواقع الالكترونية هو خلق 60 خبراً يومياً ، وكان هناك هدف فردي بذات الوقت فأصبح الجميع حريصاً على هدفه والهدف الجماعي لأنه يؤثر على التقييم).

بتطبيق ما سبق، يصبح الموظف ملزماً بالعمل الجماعي ولا تصبح روح العمل الجماعي فضيلة يتم ذكرها بالسيرة الذاتية كنقطة إيجابية. بل هي في الواقع شرط أساسي كاسم الموظف نفسه المسجل في الدوائر الرسمية.

الوصف الوظيفي ليس ورقة:

يعبر الكثير من الموظفين عن حالة من الضيق من أن هناك فرق كبير بين وصفهم الوظيفي وما يقومون به من أعمال من جهة، وثانياً عمومية الوصف الوظيفي الذي تجد فيه الجملة المشهورة "يجب على الموظف القيام بما يطلب منه من مهام أخرى غير المذكورة أعلاه،" مما تجعل هذا الوصف مطاطاً للغاية.

تبدأ حالة التذمر لكثير من الموظفين المتذمرين من الوصف الوظيفي غير المناسب، فهم دائماً يبدؤون قائلين: "تخيل يا أخي، حتى وصف وظيفي مقبول وواضح ليس لدي." وللأسف، دائماً ما تستغل هذه الحالة المزعجة من أجل تهميش دور وأهمية إدارة الموارد البشرية من قبل بعض الأشخاص وهو ما يجب التوقف عنده.

لعلاج هذه الظاهرة، علينا تذكر أن إدارة الموارد البشرية لها وظيفة أساسية ألا وهي دعم الأقسام والدوائر الأخرى، وعندما تصبح وظيفة إدارة الموارد البشرية إنهاء ما يطلب منها فحسب دون دقة ودون أن يكون لمهامها أثر الدعم، فإن من حق الجميع أن يتساءلوا عن سبب وجود إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

يجب أن تتغير عملية الوصف الوظيفي بحيث يقود هذا التغيير تغييراً في طريقة تفكيرنا يقوم على التحول من التركيز على المهمة في الوصف إلى التركيز على النتيجة، ولفهم هذه الحالة، إليك المثالين التاليين:

- على الموظف أن يعد التقارير المالية المطلوبة منه نهاية كل شهر.
- على الموظف أن يقدم نتائج واضحة لإجمالي المبيعات نهاية كل شهر.

في المثال الأول، كان الوصف عاماً مطلقاً بينما في المثال الثاني بدأنا بالتركيز على النتيجة المطلوبة من التقرير، وبالتالي سيركز الموظف بصورة أكبر على هذه النتائج التي يجب أن تكون متناسقة مع أهداف المؤسسة قصيرة الأمد وكذلك أهدافها الاستراتيجية.

ربما لاحظت في الوصف الأول العام أن النقطة الواحدة قد تتطلب منه عدة نقاط لتوضيحها، لكننا في النهاية سنضمن من خلال هذه الطريقة إشراك الموظف بتحقيق نجاح المؤسسة من خلال توظيفه الواضح لتحقيق أهدافها. ومن هنا نرى أن التحول من الوصف الوظيفي العام للوظيفة إلى الوصف الوظيفي لنتيجة الوظيفة يعطي الموظف قناعة أكثر بهذا الوصف ويوضح له أهمية عمله بالنسبة للمؤسسة.

كثرة الممنوع ليست هي الحل:

هل واجهتك مشكلة في قسم ما؟ ، هل لاحظت أن بعض الموظفين بدأوا يكثرون في استخدام الهاتف النقال في العمل؟هل بدأ الموظفون يتأخرون عن قدومهم إلى العمل أكثر من المعتاد؟ لماذا إذاً؟ وما الحل؟

يتحرك البعض مباشرة بقرار بسيط فحواه منع استخدام الهاتف النقال، ومنع التأخر أكثر من ربع ساعة، ومنع كذا وكذا....الخ. تكثر قائمة السلوكيات الممنوعة ويصبح الموظف يمارس رد فعل طبيعي برفض المنع، ويبدأ بالشعور أنه بسجن فيصبح في حال تجبره على التفكير جدياً بمغادرة العمل حال وجد فرصة أخرى.

إذاً فنتائج المنع ليست كما نريد أو كما يتوقع البعض، ويطبق بعض المسؤولين هذه الطريقة ولكن للأسف يطبقونه من باب أن هذا أضعف الإيمان وما في اليد حيلة غير ذلك، لكن غالباً ما يكون هناك سبب لكل فعل سلبي من الموظفين.

فعلينا مثلاً إعداد دراسة شاملة لمعرفة أسباب تأخر الموظفين عن عملهم فقد تكون المشكلة بسبب أزمات المرور الخانقة في ساعات الصباح، عندها قد تفكر المؤسسة بتغيير أوقات الدوام بحيث لا تتضارب مع الأزمة المرورية في ساعة الذروة. وفي الحالة الثانية، حالة استخدام الهاتف النقال، قد تكتشف المؤسسة وجود فراغ كبير لدى الموظفين من دون عمل مما يجعلها تفكر جدياً إما بتوسيع المشاريع والمهام أو خفض ساعات العمل وبالتالي يتم خفض الكلفة التشغيلية أو حتى تسريح بعض الموظفين الزائدين عن حاجة المؤسسة.

من خلال إحصائية شملت ثلاث مؤسسات متوسطة الحجم قمنا بها، تبين أن اتباع سياسة المنع سيؤدي إلى نتائج سلبية للغاية ومنها:

- أن الموظف يأتي للعمل محبطاً منذ الصباح لأنه قادم لصندوق المنع وحياة القمع كما يتصورها هو.
- خلق حالة من الانشقاق بين الموظفين ما بين مؤيد ومعارض لقوانين المنع المفروضة عليهم، فالموظف الذي يتضايق من تصرف ما لزملائه ويأتي قانون ليمنعه يكون مرتاحاً له بينما الآخرون يتضايقون منه.
- يبدأ الموظف بالبحث عن فرصة عمل أخرى حيث يجد مكاناً آخر يكون التقييد فيه أقل ويشعر خلاله بجو ملائم للتركيز على العمل لا على الإذعان للقوانين.
- تقتل قائمة المنع فرص الإبداع، فتتملك الموظف فكرة أن كل شيء ممنوع حتى الفكرة والتجربة، ويبدأ بالتردد بتقديم كل شيء جديد أو اقتراح الأفكار خشية الوقوع بمصيدة القوانين الكثيرة.

الحل واضح والقضية واضحة وتكمن في تحليل الموقف قبل إصدار القرار بالمنع، وليكن المنع آخر قرار للإدارة. وعليه نقول: "فلتدرس كل مؤسسة أثر هذا المنع والأهم من ذلك أن تراجع قائمة المنع الحالية لديها."

أسلوب النقل من أجل العقاب:

بعض الأحيان يتم نقل موظف ما تأديبياً ما بين الأقسام أو حتى الفروع، والسبب الذي يستند إليه هذا النقل عادة هو اعتقاد الإدارة التي تتخذ هذا القرار بأنها تعمل على عقاب الموظف بشكل قد يؤثر إيجاباً على سلوكه ، لكن نتائج هذا النوع من القرارات تأتي عكس التوقعات غالباً.

من أبرز هذه الحالات السلبية أن عملية النقل التأديبي تعني في الأغلب نقل موظف إلى مكان لا يحتاج لموظفين آخرين، وبالتالي تكون النتيجة واضحة وهي أن موظف لا حاجة له يعني كلفة إضافية وانتشاراً للتذمر ما بين الموظفين من وجود شخص لا يعمل بينهم؛ بالإضافة إلى ذلك، تكون الشكوى من وقت الفراغ الطويل الذي يواجهونه مما يؤثر على حماس الجميع.

تكمن الحالة السلبية الثانية التي سنواجهها عن طريق العقاب بالنقل في أن هذا الموظف سيشعر برغبة في الانتقام، مهما كان سبب نقله لمكان لا يريده، فهو سيشعر بعد فترة أن العقاب كان قاسياً ومهيناً وأبديا. وتجعل عملية النقل العقاب بنظره مسألة دائمة ويراه جلدا مستمرا له وهذا ما يؤدي إلى تفكيره بالانتقام. وقد يقوده غضبه على سـبيل المثال إلى محاولة إفساد سير العمل من خلال افتعال المشاكل مع زملاءه، أو قد يفعل الأسوأ من ذلك وهـو زرع كره المؤسسة والنفور منها في نفوس الزملاء.

من هنا كان النقل من أجل التأديب تنكيلاً بالجميع وليس عقاباً للفرد، وهو بالتالي أسلوب يعطل الإنتاجيـة ويهـدد المؤسسة أكثر مما يفيدها. من أجل هذا، لا بد من التأكيد على أن الصحيح هو إبقاء المسألة التي في الأذهان مسألة المؤسسة قبل الفرد، أي علينا قبل التفكير بنوع العقاب المفروض على الفرد أن نفكر بـأثر هـذا القـرار علـى المؤسسة ومستقبلها.

يقول علماء الاجتماع "ليس هناك إنسان يرتكب خطأ ما إلا بوجود خطأ آخر تسبب في الخطأ الثاني". فـالموظف غير المنتج هو نتيجة توظيف خاطئ أو مدير لا يفقه القيادة. لنحلل الخطأ وثم نتوصل إلى قرار مناسب لعلاجـه بدلاً من النقل.

فإذا كانت النتيجة وهي قليلة الاحتمال أن الموظف سلبي بطبعه، يتم وضعه عندها أمام خيارين إما الفصل وإنهاء الخدمات أو تعديل سلوكه وإنتاجيته، فعندها يتم التخلص من الجانب الأخلاقي في المجتمعات الشرقية الذي يركـز على مبدأ قطع الأعناق ولا قطع الأرزاق، ويتم في الوقت ذاته تجنب مخاطرة النقل من أجل التنكيل.

ربما لا تكمن المشكلة في طلب إجازة.

قد يواجه شخص ما في يوم من الأيام مشكلة كبيرة مع مراقب الدوام لعدم كتابته إجازة ليوم واحد كان فيه مريضاً جداً، فيقرر أن يكتبها مع عدم اقتناعه بأنها دليل صدق وأن عليه توقيعها من إداري آخر كي يقنع مراقب الـدوام بمصداقيتها (سواء كانت الإجازة ورقية أو الكترونية).

عند التفكير في هذه الحادثة البسيطة التي تدعو للتوتر، ليس أمام ذلك الموظف إلا ثلاث احتمالات عند عدم وجود ورقة إجازة:

- الأول هو المغادرة دون علم مسؤوله لتصبح المشكلة أكبر من مجرد ورقة، فهـي أن المـدير لا يعلـم بوجود موظفيه أم لا، ولا يتابع طريقتهم في العمل.
- الثاني ويكمن في عدم تعطل العمل المطلوب من ذلك الموظف عند غيابه وقد لا يكون لديه عمل أصلاً، وتجدر الإشارة هنا إلى مشكلة موظف يمضي يوماً كاملاً دون أي عمل ولا يتلقى أية رسالة على بريده تتطلب الرد ولا يلفت وجوده أو عدمه انتباه أي شخص.

- الثالث هو أن المدير على علم بذلك الغياب ويتم التحضير لمن يقوم مقام ذلك الموظف في العمل، فلم يتضرر العمل ويعلم الجميع بالإجازة فهي ليست تهرباً ولا تسيباً؛ وعليه يكون طلب الإجازة زائداً لا أكثر.

إن عملية إلغاء هذه الورقة (أو حتى طلب الإجازة الإلكتروني) يجعلنا نعتبر أن ذلك اليوم إجازة بشكل آلي، وبالتالي فإن كان هناك تسيب ما، يأتي العلاج من قبل المسؤول ولا يفهم أي من الموظفين في القطاع الإنتاجي تدخل الموارد البشرية في صميم عمل الأقسام الأخرى.

في كافة الصدامات التي شاهدناها في العمل حول موضوع الإجازات والمغادرات وطلبها، كان المدير يقف مع موظفه وكان دائماً يقول: "تريد الموارد البشرية أن تظهر نفسها أكثر اهتماماً منا بالعمل، فهم يتهمونني بأني لا أدري إن كان الموظفون ملتزمون أم لا". صراحة أعتقد أن مثل هذا المدير على حق؛ فإن رأى موظفاً غير ملتزم في دوامه حينها يقوم بالتنسيق مع الموارد البشرية بخصوصه وطرق معاقبته التي قد يكون أحدها عدم اعتماد إجازة له في ذلك اليوم مما يجعله يتعرض لخصم معين من أجره.

إنها دعوة هنا ليس للتركيز على موضوع الإجازة وحسب، بل على الكثير من الإجراءات التي تتطلب الموافقة والأوراق (بما في ذلك الطلبات ذات النظام الإلكتروني) ونرى إضافتها للمؤسسة وهل منها إضافة أم أنها إجراء اعتدنا على وجوده ولم نفكر فيه منذ أن وجدناه. أخبرنا بعض الأصدقاء الذين يعملون خبراء في قطاع الاستشارات في الوطن العربي أنهم في كل مرة يجرون عملية إعادة دراسة لعمليات الموارد البشرية، يجدون ما متوسطه عشرون بالمائة من العمليات ليس لها فائدة ويجب التخلص منها بشكل لن يترك أي تأثير على المؤسسة.

أطلق العنان للموظف ولا تجعله خطراً عليك.

الحالة الشهيرة في معظم المؤسسات هي أن موظف ذكي ومبدع وطموح يأتي إلى مؤسسة ما ويتم توظيفه في قسم معين، وما أن تظهر علامات تألقه حتى تظهر علامات العداء ومحاولة إغلاق الطرق أمامه من قبل مديره خشية من المدير على منصبه. يتم خنق هذا الموظف المبدع حتى يضطر إلى الخروج أو التصادم مع المدير والخاسر الأكبر هو المؤسسة أولاً والطرفان المدير والموظف المبدع في الدرجة الثانية.

إنها لقضية لم نجد من يتعامل معها بحزم ومنطقية، وجل ما وجدناه في الكتب دعوات مثالية لروح الفريق مع علمنا الصحيح الذي يؤكده علماء النفس وعلماء الاجتماع أن الإنسان لن يتصرف غالباً على نحو معاد إلا في حال وجود خطر يشعر به، فطالما شعر الموظف بحقوقه وفرصته، لن يفكر أبداً بالانقلاب والتعدي على مديره وسلبه مقعده.

سألنا مديراً سابقا عانى من هذه الحالة السلبية، جاء موظف مبدع وأضحى خلال عامين مديراً عليه. كانت بداية كلامه "مع أنني حاولت منع بريقه إلا أنه لجأ إلى أساليب لم أتوقعها." فقد حاول أن يمنع موظفاً لديه الإمكانيات

من أن يبدع لكنه أبدع واجتازه. ونحن على ثقة تامة أنه لولا هذا الأسلوب العدائي لما كانت ردة الفعل العدائية أيضاً من قبل الموظف المبدع.

لو تأملنا هذه القضية لوجدنا ما يلي:

- إن الموظف المبدع قوة إضافية للقسم والمدير، فباستخدامه على نحو صحيح يستطيع القسم أن يتألق، وطالما شعر ذلك الموظف المبدع أنه يأخذ حقه من إبداعه وأن المدير يحترمه، سيكون سنداً له لا عدواً ضده.
- تزداد الشخصية العدائية بالأصل عدائية عند الشعور بالخطر، لذلك فهي نقطة أخرى لك أيها المدير الذي تخاف على عرشك حيث أن صدامك مع المبدع للخوف منه يجعله أكثر خطراً.
- يعني الخوف بهذه الطريقة نوعاً من عدم الثقة بالنفس، لذلك ننصح المدير قبل هذا الشعور أن يرى نقاط ضعفه ليعمل على تقويتها وتطوير نفسه عوضاً عن الانشغال بوضع العقبات في طريق زميله.

إنها لدعوة منا لكافة المدراء والزملاء في العمل قبل التردد في دعم موظفيهم، أن يفكروا بالنقاط الثلاث وأن يختاروا التعاون وتطوير الذات الذي فيه الفائدة للجميع.

الغائب طويلاً يعود تدريجياً.

هل كنت يوماً ما في إجازة سنوية طويلة؟
هل تعرضت لوعكة صحية أجلستك في بيتك لفترة طويلة؟
السؤال المهم الآن، كيف كان أول يوم عمل لك بعد هذه الفترة الطويلة من الغياب؟

يتعرض الجميع لما سبق السؤال عنه، كما يشعر كل شخص في يوم عودته الأول كأنه في أول يوم عمل له، بل أشار البعض إلى أنهم يشعرون بخجل في التعامل مع زملاءهم الذين اعتادوا عليهم. الخطأ الفادح الذي نريد التحدث عنه هو ذلك المدير المتعطش لعودة الموظف له فتجده يبدأ بصباح الخير ثم يتبع جملته الأولى بجمل مطلع كل منها "نريد منك أن" و"نريد منك أن" و"نريد منك أن".

سيحدث الموظف نفسه بعد هذا الغياب عن هذا المدير أنه غير مكترث له أبداً، وأن صحته أو شيء ثانوي بالنسبة لمديره والأهم بالنسبة للمدير نجاحه لا صحة وحالة موظفيه. وسيشعر الموظف الذي يكون في إجازة للراحة أن مديره يحسده على الراحة وأنه يحاول استهلاك راحته بأسرع وقت ممكن. إضافة إلى ذلك، فإنه سيكون مترهباً من حجم العمل المعروض عليه مما يجعله يؤدي ما عليه من متطلبات من دون دقة وإتقان والهدف فقط إنهاء المهام.

كل ما علينا إدراكه هو أن الموظف العائد بعد غياب طويل (أكثر من عشرة أيام) يتسم بالصفات التالية:

- شعور بأن ما ينتظره من عمل ضخم للغاية.

- يتوقع ترحيباً حاراً من إدارته كي تشجعه وتدعمه.
- يكون لديه مخططاً معيناً للعودة إلى العمل وتأدية المهام المطلوبة منه.

بالتالي ستؤدي محاولة إدخاله جو العمل على وجه السرعة، معتقدين بذلك أن الموضوع زيادة في الإنتاجية، إلى انزعاجه والتسبب بأثر عكسي، وفي أفضل الأحوال، سيكون مستوى دقة عمله منخفض مما يؤثر على مستوى الإنتاجية.

وننصح هنا بإعطاء الموظف فترة (بعض الساعات) في بداية دوامه أول يوم بعد غيابه ليستوعب عودته ويدرك حجم الأعمال المطلوبة منه، ثم يتم التحاور معه من قبل المسؤولين عنه للترحيب به والتشديد على اهتمامنا براحته وصحته وأهميته بالنسبة لنا. بعد ذلك، يتم إجراء نقاش ودي عن الأعمال المطلوبة منه وإبداء الرغبة بالاستماع إلى خطته للعودة ومن ثم نتفق على برنامج عودة شامل إلى أجواء العمل.

آخر ما نذكره في هذا الموضوع هو ما تعلمناه من البرمجة اللغوية العصبية، حيث تتم برمجة العقل بطريقة ما يعتاد عليها؛ وعند توقف استخدام البرنامج، يضعف تأثيره. والدليل على ذلك مثلاً، لاعب كرة القدم الذي يغيب بسبب الإصابة فيعود بداية وكأن مستواه قد انخفض، لكنه ما يلبث خلال فترة وجيزة بالعودة إلى مستواه لإعادة تفعيل برنامجه العقلي ذاك، وهذا ما يحدث تماماً مع الموظف الغائب الذي يحتاج حتماً إلى بعض الوقت من أجل إعادة تفعيل برنامجه العقلي ليصبح حاضراً ذهنياً.

ثقافة الموظف الصحية والعامة قوة للمؤسسة:

كم موظف يغيب عن مؤسسته بسبب الزكام والإنفلونزا بل قد يسبب العدوى للزملاء؟ ، وكم موظف تصيبه حالة من التسمم الغذائي فيغيب على أثرها أياماً عديدة؟، الجواب الطبيعي عدد كثير لو فكرنا بالأمر قليلاً ونشطنا ذاكرتنا.

حسب الدراسات الطبية فإنه يمكن تجنب الكثير من الأمراض فقط من خلال التوعية الصحية التي تتأتى بزرع ثقافة صحية لدى الموظفين، وهي شكل من أشكال الطب الوقائي الذي تشير الإحصائيات إلى أنه يوفر مليارات الدولارات على الدول من خلال تطبيقه.

يمكن زرع ثقافة صحية لدى الموظفين من خلال رسالة بريد إلكترونية قصيرة ويومية تحتوي معلومة طبية سريعة، كما يمكن استغلال مواقع إلكترونية تقدم هذه الخدمة سريعاً. فالمعلومة القصيرة السريعة أكثر سهولة للاستيعاب وكذلك التذكر، وقبل كل هذا وذاك، نضمن قراءة الجميع لها.

تعني الثقافة الصحية الجيدة للموظف بالضرورة مستوى عقلي أفضل، فقد أشارت بعض إحصائيات اختبار الذكاء (IQ) إلى أن الأشخاص الذين يشربون كميات وافرة من المياه يومياً يحققون نتائج أعلى من غيرهم ممن يتحاملون

على أنفسهم العطش وذلك بنسبة (20%–50%) كما يشير إلى ذلك الدكتور جيل أمون المختص بطاقة الدماغ والتفكير المثالي.

إذاً فمسألة ثقافة الموظف الصحية تعني عملاً أفضل وفي الوقت ذاته إنتاجاً أفضل، ولا ننسى أن مسألة التغيب المتكرر للموظف عن العمل بسبب قلة وعيه الصحي ستؤدي إلى أضرار كبرى بالعمل إضافة إلى تكلفة غيابه أصلاً.

أما بالنسبة للثقافة العامة للموظف، فهي أيضاً هامة وتتمثل فوائدها فيما يلي:

- الثقافة العامة طريق سهل وممتع لتوطيد العلاقة ما بين الموظفين من خلال النقاشات فيما بينهم في أمور تلك الثقافة.
- تجعل الثقافة العامة الموظف أكثر إيماناً بقدراته وتعطيه الثقة بنفسه، وهذا يعني في الأغلب مستوى عمل أفضل.
- تساعد الثقافة العامة الموظف على الإبداع وكذلك التفاعل مع المحيط والظروف الاقتصادية الدولية، وخير دليل على ذلك ما حصل أثناء قضية الأزمة المالية العالمية التي بدأت في أيلول 2008 والتي أظهرت أهمية وجود موظف لديه ثقافة يستطيع شرح المشكلة للزملاء ليتم التفاعل معها خصوصاً فيما يتعلق بمسألة تغير سعر صرف العملة المستمر والانخفاض الجنوني في قيمة الأسهم.

الموظف الجديد كالزبون يسأل كثيراً أول مرة:

هل تم توكيلك يوماً بتدريب موظف جديد؟ هل ضقت ضرعاً خلال فترة تدريبه من كثرة الأسئلة التي تعتبر بديهية بالنسبة إليك ورأيت أنها مجرد أسئلة سخيفة وواضحة جداً من تلقاء نفسها؟ واجهنا نفس الموقف ذاته ومررنا بنفس التجربة، وللأسف ارتكبنا ذلك الخطأ قبل أن نتأمل هذه الحالة.

عندما تأملنا في هذه الحالة تذكرنا الزبون الذي يأتي لشراء سلعة من معرض لأول مرة، وهو يكثر من الأسئلة التي غالباً لا تربطها صلة بعملية البيع التي يتم العمل عليها ، إلا أنك تحرص كبائع على إجابته ورسم الابتسامة على وجهك أثناء ذلك رغم أن أسئلته تجعلك تمتعض جداً لو طرحها عليك زميلك الجديد.

وقفة تأمل في الفرق الواضح بين الموقفين السابقين، وبحث عن سبب هذا الفرق في التعامل وردتي الفعل اللتين تقفان على طرفي نقيض لنجد أن ما صنع هذا الاختلاف هو إدراك البائع للمصلحة المرجوة من تعامله الإيجابي مع الزبون، وغياب هذا الإدراك لدى الموظف المسؤول عن تدريب وتوجيه الموظف الجديد. يجعل هذا الإدراك البائع مسروراً بالإجابة بينما يتضايق الموظف منها.

فيما يلي بعض النقاط التي تبين أهمية التدريب الجيد لموظف جديد:

- لا شك في أن تدريب الموظف بشكل جيد واحترافي ومتأن يؤدي إلى خفض الأخطاء التي قد يرتكبها في بداية عمله إلى الحد الأدنى.
- يؤدي تدريب الموظف الصحيح إلى اندماجه السريع في أجواء العمل، مما يعني تحوله إلى موظف منتج خلال فترة أقصر.
- يعني تدريب الموظف لزميله علاقات أفضل بين الموظفين، حيث يخلق هذا التدريب حالة من الألفة والاحترام فيما بينهما. لك أن تتصور كيف تكون النتيجة مثالية لو كان الموظف المسؤول عن التدريب قادراً على استيعاب زميله الجديد بالإجابة عن كافة أسئلته بطريقة ودية.
- لك أيها الموظف المسؤول عن التدريب فائدة مهمة ستنالها عندما تكون مميزاً بتدريبك زميلك، فهو سيصبح صديقاً لك ومدافعاً عنك وموجهاً لمصلحتك لا عدواً لو شعر بخطأ ما ترتكبه تجاهه.

تركيز الموظف على الجوهر هدف استراتيجي:

الموظف هو المصدر الأهم لكل مؤسسة مقارنة بغيره من المصادر، فهو المسؤول الوحيد عن ضمان تحول المصادر الأخرى واستغلالها لتكون مفيدة ومنتجة، ولو غاب هذا المصدر البشري لكانت كافة المصادر الأخرى جماد لا حركة فيها ولا فائدة ترجى منها.

ومن خصائص كافة المصادر أنها تركز على تحقيق الأهداف الجوهرية المحددة لها، فعلى سبيل المثال، دائماً ما ترتكز وظيفة رأس المال على توفير المصادر الأخرى كامتلاك الأصول اللازمة للعمل والإنتاج، وهكذا يجب أن يفكر الموظف (المصدر البشري) ويعمل للتركيز على تحقيق الغاية الرئيسية من وجوده وحسب موقعه. فالتفكير والعمل حسب جوهر الوظيفة أمر ضروري لمعرفة الموظف الهدف الرئيسي من وجوده وبالتالي يكون أقرب لتحقيق النجاح والفائدة المرجوة، وكذلك سيؤدي التفكير حسب هذه الطريقة إلى زيادة الإنتاج وخفض الوقت المهدر على مهام غير ذات قيمة أو إضافة.

وما يقصد بالتفكير حسب الجوهر هو أن يعرف الموظف علاقة كل مهمة من المهام الموكلة إليه بأهداف المؤسسة الاستراتيجية وقصيرة الأمد، بالتالي فإن الموظف سيتمكن من تحديد المهارات التي عليه تنميتها والتركيز عليها وكذلك الوقت الذي عليه أن يخصصه لكل مهمة.

نرى أن معرفة الموظف بجوهر مهامه تعني بالضرورة قدرته على تحديد مستوى التعمق والتفصيل في كل مهمة من مهامه، مما يعني أن نوعية عمله ستكون أفضل وسينخفض الوقت الضائع على المهام والتفاصيل غير المهمة.

الموظف السلبي كالأعشاب الضارة:

يعد الموظف السلبي المزعج لمن حوله والضار بالعمل من أخطر التحديات التي تواجه إدارة المــوارد البشــرية، فهو قادر على ضرب كل استراتيجيات المؤسسة سواء تعلقت بإدارة الموارد البشرية أو غيرها مــن الأقســام أو الوظائف في العمل.

نعرف جميعنا الأعشاب الضارة التي تنمو مع النبات. وأثناء نموها، تعمل هذه الأعشاب علــى منافســة الشــجر المثمر على غذائه وماءه دون أن يكون لها أي دور مفيد. هذا هو التشابه الأول بين الأعشاب الضارة والموظــف السلبي الذي يشارك الموظفين في الدخل والمنافع كافة ولكن دون أن يكون له دور إيجابي أو إنتاجي.

كلما طال عمر الأعشاب وصبرنا عليها يوماً إضافياً قبل التخلص منها أضحى أمر التخلص منها أصعب وأكــثر تعقيداً. وفي الوقت نفسه، أكثر تكلفة من حيث النفقات والوقت. هكذا هو الموظف السلبي، فكلما أمضى وقتاً أطول في المؤسسة، أضحى موجوداً أكثر وأمر التخلص منه أكثر صعوبة وتكلفة. لذلك نؤكد على ما نقوله هنا في هــذا الكتاب أكثر من مرة على أن التعامل مع الموظف السلبي يجب ألا يتسم بالانتظار أبداً.

بعد هذه المقارنة، علينا جميعاً أن نؤمن أن الموظف السلبي كالأعشاب الضارة، والتي وإن كان مظهرهــا جميلاً، إلا أنها بلا فائدة تذكر بل ذات مضرة، وتزداد تكلفة التخلص منها يوماً بعد يوم كلما صبرنا عليها أكثر، وعليــه فالتخلص من الموظف السلبي إما بالعلاج أو الإقتلاع أمر ضروري اليوم قبل الغد.

وجد الإنسان ليبحث ويكتشف ويبدع:

يقول علماء الاجتماع وعلماء النفس أن الإنسان يشعر بأهميته الحقيقية بالبحث والاكتشاف أو الإبــداع. والحقيقــة التي ينبغي تذكرها دائماً، والتي يغفل عنها الكثيرون دون الشعور بذلك، هي أن الموظف إنسان وما ينطبق علــى الإنسان مما يذكره علماء النفس والاجتماع ينطبق على الموظف.

انطلاقاً من أن الموظف إنسان واعتماداً على حقيقة وجود الإنسان للبحث والاكتشاف والإبداع، فــإن علــى كــل مؤسسة أن تعزز هذا الإنسان عن طريق منحه مساحة كافية للبحث والاكتشاف والإبداع في عمله. تختلف الآليات التي يمكن تطبيقها من أجل توفير سبل الاكتشاف والإبداع حسب طبيعة العمل. فبعض الشركات على سبيل المثال تخصص مكافأة لصاحب أفضل فكرة كل ستة أشهر، ويطلب بعض المدراء مهاماً من الموظف تتطلب منه البحث والاكتشاف، وعند إنهائه المهمة بنجاح، يلقى مكافأة معنوية أو مالية.

ومن الواضح أن اتخاذ مثل هذا الخيار يتطلب توفيراً للمراجع وتدريباً على مهارات البحث والتفكير الإبداعي، لكن تكلفة هذا الخيار مبررة بأنها غالباً ما يكون له فوائد كبيرة على مستوى الفرد والمؤسسة، ومنها:

- تعزيز ثقة الموظف بنفسه.
- توفير راحة نفسية كبيرة للموظف، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على إنتاجيته وانتمائه للمؤسسة.

- تحول الإبداع والبحث إلى مصدر هام وغني من مصادر المؤسسة، بل إن ظهور المؤسسة بمظهر الإبداع خير وسيلة للتسويق لها ولمنتجاتها كما يعرف الكثيرون عن جوجل.
- توفير تكاليف البحث والاستشارات نتيجة توفر البحث والإبداع داخل المؤسسة.
- تصبح المؤسسة أكثر قدرة على التغيير والتحرك بسرعة.

امتحانات التوظيف؛ جاء وقت التغيير:

التوظيف، تلك المهمة الصعبة التي إن نجحنا بتأديتها على أكمل وجه كانت أفضل وسيلة مساعدة على نجاح المؤسسة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص. يعني التوظيف الناجح مشاكل أقل في المؤسسة، مما يعني أنها ستركز إلى حد أبعد على الإنتاج دون تشتت بسبب انخفاض معدل انشغالها على حل المشكلات. ونعلم جميعاً إضافة إلى هذا أن التوظيف الصحيح يعني إنتاجية وجودة أعلى.

يجمع كافة المختصين على أن طريقة التوظيف التقليدية من خلال المقابلات الشخصية السطحية وقراءة السيرة الذاتية لم تعد قادرة على مجاراة بيئة العمل الجديدة، فهي غير قادرة على تعيين الموظف الأكثر ملائمة وفائدة للمؤسسة. لذلك أضحى أمر التغيير في طريقة امتحانات التوظيف وجوهرها أمراً حتمياً من حيث المنهجية والمجالات التي يجب التركيز عليها.

الاقتراح الذي يفرض نفسه هنا هو التركيز على قدرات الموظف الإبداعية ومهارة حل المشكلات لديه، بالإضافة إلى اختبارات نفسية ومهارة التعبير عن النفس وقياس قدرته على العمل تحت الضغط وقدرته على ضبط نفسه تحت التوتر والضغوط.

لشرح ما سبق، فيما يلي توضيحاً بسيطاً لكل نقطة:

- ***الإبداع وحل المشكلات:*** يمكن هنا تحضير عدة ألغاز ومسائل حسابية غريبة (كعدد كؤوس الماء التي تشرب في عاصمة المملكة الأردنية الهاشمية عمان)، ومن ثم التركيز على طريقة التفكير لا على الحل بعينه.
- ***الاختبارات النفسية:*** وفي هذا المجال، هناك اختبارات جاهزة معدة بشكل دقيق من قبل هيئات مختصة، ومن خلال هذه الامتحانات، يمكن إعطاء مؤشرات على نفسية الموظف وشخصيته كمقاومته للتغيير ورغبته واستعداده للعمل الجماعي.
- ***التعبير عن النفس:*** يأتي هذا من خلال أسئلة مفاجئة عن مواقف قد يتعرض لها الموظف أثناء العمل، مثال على هذا طرح سؤال لو اتصلت بك زوجتك أثناء العمل وتطلب منك الطلاق ماذا ستفعل؟ لا تركز هنا على الجواب لكن ركز على قدرته بالتعبير عن جوابه بوضوح بحيث نفهم الفكرة كاملة. يعتبر هذا الاختبار ضرورياً لقياس مهارات الاتصال المتقدمة لدى الموظف.

- ***العمل تحت الضغط وإدارة التوتر:*** يفضل هنا إجراء اختبارات ذات طابع بسيط، لكن تحمل فكرة جديدة ولها وقت قصير فقط، مثال على ذلك امتحان الاختيار من متعدد الذي تقرأ فيه فقرة لا تتجاوز الأربعين كلمة لنختار الإجابة الصحيحة. لا علاقة لكافة الأسئلة بمعرفة أو ثقافة، ويبلغ عددها مثلاً ثلاثون سؤالاً ولديه عشرون دقيقة فقط. مثال:
  - أحمد يحب كرة القدم وكرة السلة.
  - سمير يحب كرة اليد وكرة السلة.
  - سمر تحب كرة القدم وكرة اليد.

من هم الذين يحبون كرة القدم؟

1- أحمد + سمير ب- سمر + سمير جـ- أحمد د- سمر + أحمد

تسهل هذه الاختبارات رؤية من يمكنه التفكير خارج الصندوق تحت الضغط وإيجاد حلول مناسبة للمشاكل المفاجئة، وتبين من يكون حبيس توتره ورهبة كل جديد. والنصيحة هي مزج هذه الاختبارات مع المقابلات بحيث يكون لكل منها وزن معين يعطي قراراً بالموظف الذي يستحق.

ابحث عن لوحك:

سنقدم في هذا التأمل تجربة مر بها العديد من الأشخاص في أجواء العمل، ومن هؤلاء نحن بشكل خاص. كما سنذكر تجربتنا بالتفصيل، فنحن نعلم مدى التوتر الذي قد ينتج في بيئة العمل سواء أكان هذا التوتر مزمناً أم مؤقتاً، حيث سيؤدي وجود هذا التوتر دون البحث عن وسيلة للتخلص منه إلى انخفاض في مستوى الإنتاج كماً ونوعاً، لذلك لا بد لنا من البحث عن وسيلة لتفريغ هذا التوتر.

بالنسبة لتجربتنا، وقفنا بالصدفة وأثناء توترنا قرب لوح أبيض معلق على الحائط وقمنا بالرسم عليه وكتابة رموز لا معنى لها باستخدام الأقلام المخصصة، فساهمت هذه الخربشة والكلمات العبثية في خفض التوتر إلى حد بعيد. أضحى هذا النشاط سمة عامة لكافة الموظفين من حولنا، فكلما شعر أحدهم بالتوتر فرغ توتره على هذا اللوح الأبيض أو كما أطلقوا عليه اللوح السحري.

عمل هذا اللوح بشكل ممتاز في بيئة العمل تلك وكانت النتائج في جميع الحالات ممتازة جداً عند تجربتها، لكن هذا اللوح قد لا يعمل في بيئة عمل أخرى، لذلك عليك كقائد أو كموظف البحث عن لوحك السحري قليل الكلفة وخافض التوتر الذي قد يتجسد في حوض للسمك أو كرة قدم عملاقة معلقة يتم ضربها بلطف وربما يكون لعبة الهدف المعلق الذي يرمى بالسهم.

لا يعد خفض هذا التوتر منفعة للموظف فحسب، بل هو إضافة لفوائده الصحية والإنتاجية، فهو ذو فوائد كبيرة لأجواء العمل من حيث:

- خفض التوتر الذي سيؤدي بلا شك إلى الحد من العديد من المشاكل التي قد تحدث في أجواء العمل دون سبب وجيه إلا بسبب توتر أحد الموظفين أو بعضهم.
- خفض التوتر الذي سيؤدي إلى تركيز الموظفين على إنجاز المهام بذهن صاف ومركز على إتمام المهمة بنجاح، الأمر الذي سيؤدي إلى خفض الأخطاء في العمل.
- الأجواء ذات التوتر المنخفض والتي تشعر الموظفين بارتياح أكبر، مما يعني رفع مستوى التزامهم وانتمائهم للمؤسسة.

لا تضعف أمام الاستقالة:

رغم صعوبة ذكر هذه النقطة على غالبية الناس، إلا أننا وجدنا أن الأمانة الفكرية والعلمية تتطلب ذكر الوجه الحقيقي للظاهرة الأسوأ أخلاقياً عند انتقال الموظف من عمل إلى آخر، وهي ظاهرة الاستقالة لأغراض الضغط على المؤسسة التي يعمل لها حالياً.

يتم يومياً تقديم العديد من الاستقالات في مختلف المؤسسات وسرعان ما يتم سحبها في الأيام الأخيرة من فترة الإشعار قبل مغادرة العمل، وعادة ما يكون سبب سحب هذه الاستقالة تنازلاً معيناً تقدمه المؤسسة الحالية للموظف تحت مسمى الرغبة في الحفاظ عليه، وفي هذا مشكلتان من الناحية الأخلاقية:

- إن المؤسسة التي تقدم للموظف شيئاً عند الاستقالة من أجل الحفاظ عليه إما أنها تقدم شيئاً لا يستحقه وهذا ظلم لزملائه، أو أنها تقدم شيئاً يستحقه لكن بشكل متأخر وتحت الضغط فقط وفي هذا أيضاً ظلم للجميع بما فيهم مقدم الاستقالة.
- عندما يتراجع الموظف عن استقالته وإلغاء انتقاله المتفق عليه مع مؤسسة أخرى يكون قد تراجع عن التزام أخلاقي (شفوي أو خطي) بالالتحاق بمؤسسة جديدة كان قد اتفق معها، وهو الأمر الذي يجعلنا نتساءل ما الفائدة من الحفاظ على موظف لا يفي بالتزاماته الأخلاقية مع الآخرين من أجل مصلحته الشخصية.

ما نعرفه من خلال تجاربنا وحواراتنا مع الآخرين أن إقبال الموظف على تقديم استقالته لتغيير عمله هي اللحظة التي تعني يقين الموظف أنه لم يعد هناك ما يقدمه للعمل، وكذلك لم يعد لدى المؤسسة ما تقدمه له.

غالباً ما يكون رجوع الموظف عن استقالته مصحوباً بحالة التراجع في مستوى العمل الذي يقوم به، وحالة من الصراع الداخلي تتجسد بحقيقة أنه كان عليه أن يترك المؤسسة في كل توتر أو مشكلة يمر بها أثناء عمله. لذلك ينبغي أن يكون هناك موظف بديل حاضر دائماً كما ورد سابقاً، وتمني التوفيق للزميل الذي يقرر مغادرة العمل إلى عمل آخر عند تقديم استقالته.

الفصل الثالث:
إنشاء قسم للموارد البشرية
(خلدون موسى)

ارتأينا في هذا الكتاب تقديم شيء جديد ليكون طريقنا الأسهل والأيسر لفهم إدارة الموارد البشرية، وكما يقال "أفضل من يعرف البيت هو من يبنيه"، لذلك قررنا من أجل زيـــاده الـــوعي بوظـــائف وأهمية وصعوبة المهمة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية تقديم فصل كامل يتحدث عن خطوات وعناصر ضرورية لإنشاء قسم إدارة الموارد البشرية.



ملاحظة: يتناول هذا الفصل جزأين متصلين ببعضهما البعض، حيث يقدم الجزء الأول عناصر ضرورية لإنشاء قسم لإدارة الموارد البشرية، قد يواجه القارئ غير المتخصص صعوبة في فهمه، لذلك يوجد جزء ثان في هذا الفصل هو تأملات في إنشاء قسم إدارة الموارد البشرية للقارىء غير المختص.

أولا: العناصر اللازمة في قسم إدارة الموارد البشرية ومعايير الأداء:

العنصر الأول:تقييم متطلبات الموارد البشرية من أجل قسم يدعم عمليات المؤسسة.

خطوط عامة:

1.1 يتم تحديد متطلبات الأهلية والمهارة والكفاءة بصورة تلائم العملية التجارية أو الخدماتية التي تؤديها المؤسسة، فمثلاً، شركة تعمل بقطاع الإنترنت يجب أن يكون موظف قسم الموارد البشرية فيها لديه معرفة جيدة في مجال الإنترنت لأن هذا القسم يعتمد كليا بشكل أو بآخر على التواصل مع الموظفين في نجاحه، ولا نتوقع أي نجاح لموظف في إدارة الموارد البشرية لا يعلم شيئاً عن طبيعة عمل موظفيه.

1.2 يجب أن تتوفر قدرة لدى الموظف في قسم إدارة الموارد البشرية على تحديد متطلبات كل وظيفية في المؤسسة بالتعاون مع أصحاب الخبرة فيها.

1.3 تحديد متطلبات الموارد البشرية من حيث التكنولوجيا وغيرها من المصادر من أجل ضمان سير ملائم للعمل.

العنصر الثاني: تحديد الموارد البشرية المطلوبة للتوظيف.

خطوط عامة:

2.1 يتم وضع وصف لاحتياجات المؤسسة من الموظفين من حيث تحديد المؤهلات والمهارات والكفاءات المطلوبة.

2.2 يتم تقدير احتياجات المؤسسة من حيث عدد الأفراد وساعات العمل اللازمة لتأدية المؤسسة رسالتها وتحقيقها لأهدافها.

2.3 يتم تحديد الخيارات والوظائف المتاحة للموارد البشرية ويتم تقييمها إلى الحد الذي يتم فيه تلبية احتياجات العمل، فقد تتضمن هذه الخيارات على سبيل المثال لا الحصر المالك والمشغل والشركاء وأفراد العائلة والممولين والداعمين والكادر المدفوع له وغير المدفوع له والعمال الذين يعملون بدوام كامل وأولئك غير النظاميين وكذلك الخارجيين إضافة إلى المتعاقدين.

2.4 يتم وضع الخطط التي توضح برنامج توظيف الكادر البشري للمؤسسة بشكل يضمن تحقيق الأهلية والمهارة والكفاءة المطلوبة لسير عمل المؤسسة.

العنصر الثالث: تقييم خيارات إدارة الموارد البشرية

خطوط عامة:

3.1 يتم تحديد تنوع الكادر وطرق التوظيف وأشكال التعويض والأجور فيما يتناسب مع احتياجات عمل المؤسسة. قد يتضمن هذا التنوع الواسع للكادر على سبيل المثال المالك والمشغل والشركاء وأفراد العائلة المالكة والممولين والداعمين والكادر المدفوع له وغير المدفوع له والعمال الذين يعملون بدوام كامل وأولئك غير النظاميين إضافة إلى المتعاقدين.

3.2 يجب أن تكون هذه الخيارات المتاحة لإدارة الموارد البشرية فعالة بالنسبة للمؤسسة وملائمة بالنسبة لتنوع الكادر وأساليب التوظيف الممكنة والمقبولة من حيث التكلفة والنتائج، قد تتضمن الخيارات الواسعة على سبيل المثال لا الحصر مسؤوليات العمل الفردي وفرق العمل وفرق الإدارة الذاتية والأدوار الاستقلالية.

العنصر الرابع: تحديد واجبات ومسؤوليات التوظيف

خطوط عامة:

4.1 يتم تحديد وفهم التشريع القانوني (مثل قانون العمل) الذي يحكم توظيف الكادر، ويتم تفسير شروط التوظيف فيما يتعلق بعمليات المؤسسة، نتوقع لهذا الفهم أن يشمل الأجور والعطل والمغادرات وطرق الدفع وساعات العمل وأحكام المناوبة وأحكام الصحة والسلامة والحقوق والفرص المتكافئة للتوظيف.

4.2 يتم تحديد وتفسير أنواع اتفاقيات التوظيف (التي تدخلها الدولة أو المؤسسة) وطرق تطبيقها وحصر تأثيرها على سير العمل.

4.3 يتم تطوير إجراءات الشكوى الفردية من قبل الموظف بحيث تكون فعالة وفقاً لمتطلبات تشريع القانون وبيئة وظروف المؤسسة.

4.4 يتم تحديد إجراءات تسوية الخلافات الوظيفية ويتم تفسيرها بناء على ظروف عمل المؤسسة بما يتلاءم مع التشريع القانوني.

4.5 يتم تطوير سياسات التوظيف لتحقيق النتائج العادلة والمسؤولة للمؤسسة والموظفين وتحقيق هدف مهم لإدارة الموارد البشرية ألا وهو التوظيف الفعال للموارد البشرية.

العنصر الخامس: التخطيط لتوزيع وتقييم العمل والمهام

خطوط عامة:

5.1 يتم تقييم احتياجات العمل ومستوى كفاءة الطاقم من أجل توفير ما يساعد على نجاح المؤسسة، ويتطلب هذا استخداماً عالي الفاعلية للموارد البشرية المتاحة.

5.2 يتم تقديم وصف دقيق لكل وظيفة ومهمة داخل العمل المطلوب من أجل عكس احتياجات وظروف المؤسسة فيما يتعلق بالمورد البشري.

الأوصاف الوظيفية ومواصفات الشخص وإعلانات التوظيف.

5.3 يتم تحديد الآليات لتمكين الطاقم من المساهمة في آرائهم واقتراحاتهم حول طريقة توزيع وتقييم العمل بما يخدم المؤسسة وأهدافها ضمن التشريعات والظروف المحيطة بها.

5.4 يتم توزيع العمل والمسؤوليات على الأفراد على أساس خبرتهم بما يتناسب مع احتياجات العمل.

5.5 يتم توضيح مسؤوليات فرق العمل والأفراد ومستويات الصلاحية من أجل تواصل واضح وفهم التوقعات لمستوى الأداء.

5.6 يتم تحديد نظم التقييم المناسبة للمؤسسة فيما يتعلق بالكادر، ويتم توزيع مسؤوليات التقييم على الأشخاص ذوي العلاقة.

العنصر السادس: تحديد احتياجات تطوير الكادر ووضع سياسات تطويره على مستوى الفرد و/أو فريق العمل.

خطوط عامة:

6.1 يتم وضع عمليات تقييم أداء الكادر وتحديد احتياجات التدريب والتطوير من أجل الإسهام في تحقيق أداء فعال ومنتج داخل المؤسسة.

6.2 تقدم السياسات والعمليات المتعلقة بالتدريب والتطوير الفرص للكادر لتحديد احتياجات التدريب والتطوير وتقديم المدخل لتقييم الأداء.

6.3 وضع السياسات والعمليات التي تشجع الإدارة والمبادرة الذاتية والتطور المهني للكادر وفقاً لتوجهات العمل وأهداف المؤسسة والأفراد.

ثانياً: تأمل في إنشاء قسم لإدارة الموارد البشرية.

ندرك أن ما سبق ذكره قد لا يكون واضحاً لغير المختصين بإدارة الموارد البشرية، لهذا كان لا بد من التوقف مع تأمل لما سبق لشرح فلسفة تأسيس قسم للموارد البشرية للجميع.

لفهم ما سبق، علينا معرفة أنه بالإمكان تقسيم إنشاء أي قسم في المؤسسات إلى ثلاث مراحل:

- التخطيط العام لما يجب أن يقوم به القسم من حيث المهام والوظائف وخاصة الوظائف الجوهرية له.
- استقدام أشخاص لبنء هذا القسم والتخطيط الدقيق لمهامه، وتشمل هذه المرحلة تعيين رئيسا لقسم إدارة الموارد البشرية الذي يقوم بتعيين موظفين لبدء عمل هذا القسم.
- التطبيق من أجل تحقيق مهام القسم المرجوة على خطوات وحسب برنامج محدد، أي لا يتم إنشاء القسم مرة واحدة، وإنما يتم التدرج فيه خطوة بخطوة حتى ينتهي تأسيسه.

لذلك لو أردنا إنشاء قسم لإدارة الموارد البشرية، فإننا سنبدأ من تحديد الأهداف المتوقع تحقيقها من قبل هذا القسم، عندها سنحدد مجال عمله ونوع القائد (المدير) لهذا القسم والصفات التي يجب أن يتحلى بها، وتكون الخطوة الأولى العملية هي تعيين مدير لإدارة الموارد البشرية وتوضيح الأهداف المتوقعة التي يتولى مسؤولية تحقيقها لذا يجب أن تكون له حرية التعبير عن الرأي، وتوقع حدوث تغيير في الأهداف المحددة مسبقاً بناء على رؤية المدير الذي يتم اختياره.

بعد هذا التعيين، يبدأ دور المدير في مهمته المتمثلة في إنشاء قسم لإدارة الموارد البشرية، حيث يقوم هذا المدير باختيار من يساعده ويضع مبدئياً خطة للتعيينات لقسمه فقد لا يبدأ بقسم كامل لإدارة الموارد البشرية وإنما يضع

خطة لهذه التعيينات ويبدأ بالعدد الذي يراه مناسباً، يلتزم المدير هنا بالخطوط العريضة التي وردت في العنصرين الأول والثاني.

يتواصل قسم الموارد البشرية بعد هذا مع إدارة المؤسسة لتحليل أهدافها والمهام التي تـؤدي إلـى تحقيـق هـذه الأهداف، ثم يتم تجميع هذه المهام على شكل أقسام، ومن هنا يكون تحليل الوظائف المتاحة لكـل قسـم وتحديـد مواصفات ومؤهلات موظفيه ومدرائه بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة.

تبدأ بعد هذا إجراءات تحديد الرواتب وإدارة الأمور الإدارية والقانونية فيما يتعلـق بـالتوظيف والتعامـل مـع الموظفين وهي العناصر التي وردت سابقاً من العنصر الثالث الى العنصر السادس.

الفصل الرابع

مقاييس رقمية في إدارة الموارد البشرية

(محمد عواد)

"كنا قد ذكرنا في كتابنا الأول "الإدارة بالأرقام" أن التعامل مع الأرقام في الإدارة أضـحى أمـرا حتمياً، وأن الاكتفاء بالحدس لم يعد ممكناً نظراً لمتغيرات كثيرة نذكر منهـا التنـافس المتزايـد والتكنولوجيا المتقدمة، وكانت إحدى نتائج كتابنا الأول إمكانية التطـوير طالمـا هنالـك أرقـام

صحيحة. ولأننا نرى ضرورة تطوير كل قسم وكل جزء في المؤسسات، كان لا بد من تقديم دليل رقمي في هذا الكتاب تستفيد منه إدارة الموارد البشرية في رحلتها نحو التطوير والتقدم".



لماذا الأرقام في إدارة الموارد البشرية؟

السؤال المتوقع لكل موظف وكل مهتم بإدارة الموارد البشرية عندما يرى التحول نحو استخدام الأرقام هو "لماذا الأرقام؟" الإجابة تتمثل بأن الأرقام هي المقياس الصادق دائماً وغير المحكوم بنزعات أو رغبات الأفراد. فالأرقام تحدد الموقف بالضبط، ونستطيع من خلالها أن نحدد أين يجب أن نكون.

تشكل الأرقام القاعدة الصلبة التي نرتكز عليها عند صناعة أي قرار وهي المصداقية الكبرى التي يمكننا الوثوق بها، كما أن الأرقام شرط من شروط أي هدف علمي (فنقول دوما إن كل هدف علمي يجب أن يكون قابلا للقياس)، وهكذا فإنها ضرورة لا بد منها من أجل التخطيط للموارد البشرية وليست مسألة خيار وقرار من أجل التميز أو التطور فحسب.

السبب الثالث الذي نذكره هو أن الأرقام تتميز بالمرونة وقابلية ربطها مع بعضها، وهذا ما يميزها عن الوصف بالكلمات فقط ككلمة جيد وممتاز. وعليه، يمكننا أن نربط عبر الأرقام تأثير بعض التحسينات في وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية على غيرها من الوظائف لإدارة الموارد البشرية أو غيرها من أنواع الإدارة. (عد إلى كتاب الإدارة بالأرقام لفهم التفاصيل).

يجب علينا في العصر الحديث فهم حقيقة أن الإدارة قائمة على الحقائق لا على التخمين، إنها لحقيقة يجب أن تبقى في الأذهان مهما كان مكان العمل، ويفضل أن تكون هذه الحقائق كمية (رقمية) حتى تكون حيادية وقابلة للتعامل المباشر معها. ومن فوائد إدخال الأرقام في قياس أداء إدارة الموارد البشرية مساعدة الموظفين على معرفة النقاط التي عليهم تطوير أنفسهم فيها بما يتناسب مع احتياجات المؤسسة وأهدافها بدلاً من السعي العشوائي نحو التطوير الفردي.

نصائح من أجل استخدام الأرقام بشكل أفضل في إدارة الموارد البشرية:

قبل البدء بطرح المقاييس الرقمية المساعدة على إدارة موارد بشرية متقدمة، فيما يلي بعض النصائح من أجل استخدام أفضل لهذه الأرقام:

- يتوجب وضع هدف لكل مقياس بحيث يكون تحقيقه دليلاً على نجاح إدارة الموارد البشرية، وهذا مشابه تماماً لأهداف المبيعات. مثال على هذا، تقرر أن يكون عدد الغيابات لدى الموظفين دون إعلام مسبق كمتوسط غياب واحد لكل أسبوع، وتتم مقارنة الحقائق مع الهدف ونرى الفرق ونحاول وضع آليات واقعية لتحقيقه.
- يتوجب وضع توقعات ونتائج قائمة على تحقيق الأهداف في هذه المقاييس؛ مثال، زيادة الإنتاجية مع انخفاض عدد الإجازات المرضية أو خفض التكاليف مع ارتفاع ثقافة الموظفين من ثم مقارنة هذه التوقعات مع ما يحدث في الواقع.
- لا بد من معرفة الموظفين بهذه المقاييس وأهدافها والتوقعات المبنية عليها لأن المورد البشري هو الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية.
- لا بد من تحديد وزن معين يدل على أهمية كل مقياس لأن بعض الأهداف الرقمية قد تتعارض مع بعضها، مما يعني أن على مدير الموارد البشرية اختيار المقياس الأهم وإعطائه الأولوية.

أولاً: مقاييس رقمية تتعلق بأجور الموظفين.

نبدأ بالأجور لأن الجميع اعتاد على التعامل معها كرقم، حيث سيكون هذا الخيار الأسهل للبدء به من أجل مناقشة أهمية الأرقام في إدارة الموارد البشرية.

- **مقياس لمقارنة الأجور مع المنافسين:**

وهو مقياس مباشر لكنه تفصيلي يقوم على مقارنة أجور الموظفين بالشـــركة مـــع أجـــور المـــوظفين بالشركات المنافسة التي لها نفس الحجم والطريقة التشغيلية. في هذه المقارنة، لا بد من مراعاة الوصف الوظيفي للوظائف، فلا تتم مقارنة مدير الشركة الأخرى مع مدير قسم في شركتك.

مثال على هذا المقياس، شركتان للتزويد بخدمات الإنترنت كلاهما له نفس الحصة في الســـوق تقريبـــاً، ولدينا وظيفة مدير المبيعات في كلتيهما، فنأتي ونقارن بين الأجور شاملة كافة المزايا والعلاوات؛ فـــإذا كان ما تقدمه الشركة المنافسة أعلى، كان لا بد من اتخاذ خطوات لخفض هذا الفـــارق خشـــية أن تبـــدأ عملية رحلة الموظفين من الشركة إلى الشركات المنافسة والتي إن لم تكن قد بدأت فهي متوقعة بســـبب الفروق الموجودة.

عند إجراء هذه المقارنة، لا بد من وضع بعض الأمور غير المالية في الميزان ولكـــن دون مبالغـــة أو تحيز، مثال على هذا عدد ساعات الدوام وطريقة العمل في الأعياد والعطل وكذلك مدى الثبات والأمـــن الوظيفي، فكلما ازداد الأمن الوظيفي كلما كان ذلك أفضل بالنسبة للموظف وجعله لا يتســـرع بالانتقـــال بسبب أجر أعلى بقليل من أجره. وكذلك ينبغي الاهتمام بفروق أخرى كالتـــدريب الـــذي تقـــدمه كلتـــا الشركتان للموظفين من أجل تطويرهم وزيادة قيمتهم في السوق والتي تعود عليهم بفوائد مادية مستقبلاً.

- **مقياس لمقارنة أجور الدوام الإضافي مقابل أجور الـــدوام العـــادي (Overtime vs. Salary):**

وهو مقياس ذو استخدامين رئيسيين، فإن كان مقدار الأجر الإضافي كبيراً جداً، فهذا يعنـــي أن الشـــركة عليها دراسة توسيع الكادر لتغطية المهام الموجودة، وقد يعني هذا الرقم المرتفع أيضاً حالة سلبية جـــدا وهي وجود تأخير متعمد من الموظفين في أعمالهم من أجل الحصول على أجور الدوام الإضافي.

والاستخدام الثاني لهذا المقياس هو معرفة التكاليف الدقيقة لبعض المهام والمشاريع التي تحمـــل بعـــض الأحيان قيمة قليلة لكنها تستغرق وقتاً طويلاً. وفي الوقت ذاته، يعتبر هذا المقياس مفيداً لمعرفة مدى دقة عمليات التوظيف التي يقوم بها المدراء وتناسبها مع حجم العمل وقيمته.

مثال: لنفرض أن أجور الدوام الإضافي وصلت إلى ما نسبته 25% من الأجور العادية، هذا يعني أن الشركة استخدمت الموظفين فيما يزيد عن ساعات عملهم بنسبة الربع تقريباً؛ هذا الرقم كبير جداً ولا بد من إعادة الدراسة لعدد الموظفين التي تحتاجهم المؤسسة لخفض هذه النسبة بطريقة تجعل الشركة متحملة أقل تكاليف ممكنة وتحصل على جودة وإنتاجية أعلى.

- **مقياس للربط بين الأجور والإنتاجية:**

من المعروف أن إرضاء الموظف من ناحية مالية يعني إنتاجية أعلى في الغالب، لكن هل ينطبق هذا على المؤسسة التي تعمل فيها؟ لا داعي لوضع فرضيات للإجابة، فكل ما علينا فعله ببساطة الربط بين مستوى الإنتاجية لكل قسم (إن أمكن ذلك) مع معدل الأجور في ذلك القسم، وإن تعذر ذلك، نقوم بالتوصل إلى مستوى آخر من المؤسسة بدلاً من مستوى الأقسام.

مثال على ذلك:

حصلت مؤسسة ما على دخل سنوي مقداره (10 ملايين دينار أردني) خلال عام 2006 وكان متوسط دخل الموظفين الشهري فيها (500 دينار أردني)، وحققت دخلاً مقداره (14 مليون دينار أردني و 16 مليون دينار أردني) للأعوام 2007 و 2008 على التوالي، في حين تغير مستوى دخل الموظف الشهري فيها ليصبح 525 في عام 2007 و 550 لعام 2008).

ما ينبغي فعله أولاً تحويل الدخل بالنسبة للمؤسسة ليتم حسابه شهرياً لكل موظف، فلنفترض أن عدد الموظفين كان ثابتاً خلال الأعوام الثلاثة وهو 500 موظف؛ وعليه فإن دخل المؤسسة بالنسبة للفرد في العام 2006 = (10 ملايين) / (500 موظفاً × 12 شهراً) = 1667 دينار تقريباً في الشهر لكل موظف. ومع إكمال التحويل نحصل على الجدول التالي:

	عام 2006	عام 2007	عام 2008
دخل المؤسسة (دينار لكل شهر لكل موظف)	1667	2333	2666
دخل الموظف الشهري	500	525	550

4.85	4.44	3.33	النسبة بين دخل المؤسسة ودخل الموظف

لو نظرنا في النسبة الأخيرة، نلاحظ أن الأرقام بازدياد، وهذا مقياس جيد يعكس أن كل دينـــار إضـــافي تدفعه للموظف يعود عليك بزيادة واضحة في ادلخل ، ومن خلال هذا المقياس، يمكن للشركة أن تقـــدم حوافز شهرية للموظفين بناء على هذا الرقم والهدف المحدد له، وبوسعها أيضاً رفع رواتب المـــوظفين بطريقة تجعلها تتوقع الدخل الإضافي لها من خلاله.

ثانيا: مقاييس رقمية تتعلق بنوعية وجودة الموظفين.

- **مقياس عدد الموظفين الحاملين لشهادات أو المتسمين بمزايا معينة:**

لنفرض أن شركة أرادت التركيز على تعيين من يحملون شهادة إدارة المشاريع الشهيرة (PMP)؛ بالتالي يتعين على الشركة متابعة عدد الموظفين الذين يحملون هذه الشهادة على نحو دوري (كل ثلاثـــة أشـــهر على سبيل المثال) سواء أتم تعيين الموظفين حديثاً أم حصلوا على الشهادة أثناء عملهم في الشركة.

من المعلوم أن بعض الشركات تبحث عن موظفين كان لهم تجربة ما بالتعبير عن أنفسهم كتأليف الكتب أو التدوين (Blogging) في الإنترنت،وهناك شركات أخرى تركز على تعيين موظفين قد عملـــوا فـــي شركات معينة سابقاً ويتابعون نمو هذا العدد من الموظفين محددي المزايا.

ومن فوائد هذا الرقم، قياس مدى خدمة إدارة الموارد البشرية للأهداف الاستراتيجية للمؤسسات حيث أن الطلب السابق كموظف يحمل شهادة معينة أو موظف نجح في نشر كتاب لخدمـــة هـــدف مـــا يتعلـــق بالشركة، وكذلك يقيس هذا الرقم قدرة قسم الموارد البشرية على توظيف الكفاءات التي تحتاجها الشركة أو توظيف موارد الشركة لغايات تطوير الموظفين بما يتلاءم مع احتياجات الشركة.

- **مقياس لعدد الدورات المتخصصة التي تم إعدادها للموظفين (مقياس التدريب والتطوير للموظفين):**

بدأت غالبية المؤسسات مؤخراً بتخصيص جزء محدد من ميزانيتها لأغراض تدريب وتطوير الموظفين، لذا فإن على هذه المؤسسة منطقياً تحويل الميزانية إلى رقم يمكن قياسه كمتوسط عدد الدورات التي سيتم إعطاؤها للموظف الواحد، ثم ينبغي على قسم الموارد البشرية استخدام هذه الميزانية استخداماً مثالياً من أجل الحصول على مزيج مفيد بين عدد الدورات ونوعيتها.

المقياس الذي نقترحه هنا مقياس بسيط ويعتمد على إحصائية بسيطة توضح عدد الدورات ذات العلاقة المباشرة بالعمل لكل موظف خلال فترة محددة (ستة أشهر مثلاً)، كما توجد هناك إحصائية بسيطة أخرى لعدد الدورات ذات العلاقة غير المباشرة بالعمل لكل موظف. وبعد ذلك تتم مقارنة هذه الأرقام مع ما تم التخطيط له من عدد للدورات، ويمكن كذلك ربط عدد هذه الدورات بمقاييس إنتاجية المؤسسة.

- **مقياس لعدد الموظفين بمهارات معينة:**

لنفترض أن مؤسسة ما ترى فائدة كبيرة في وجود موظفين في أقسام مختلفة ممن يتمتعون بمهارة تصميم مواقع الإنترنت رغم عدم ضرورة هذه المهارة للعمل بشكل مباشر، فتعمل المؤسسة على الحصول على تقرير يوضح نمو عدد الموظفين العاملين فيها ويتحلون بهذه المهارة. من الطبيعي بخصوص هذا المقياس الرقمي وجود أكثر من مهارة وليست واحدة فقط، وبالتالي نتوقع أن يحتوي التقرير المخصص لهذا المقياس على متابعة أعداد الموظفين لكافة هذه المهارات المطلوبة.

مثال، يمكن لشركة ما تحديد مهارة كتابة المقالات ومهارة إنشاء المدونات الإلكترونية ومهارة إعطاء الدورات (التدريب) وغيرها من المهارات.

ملاحظة على مقاييس رقمية تتعلق بنوعية وجودة الموظفين: لا بد لكل مقياس من مقاييس إدارة الموارد البشرية من وجود هدف له بحيث تتم المقارنة ما بين ما تم تحقيقه مع ما تم التخطيط له. مثال على هذا: تريد مؤسسة عشرة موظفين فيها لهم مدونات إلكترونية فاعلة (هذا هدف) وتم تحقيق 9 فقط (هذا واقع) وعليه يكون قسم إدارة الموارد البشرية قد حقق 90% من هدفه.

ثالثاً: مقاييس رقمية متنوعة.

في الجزء الأخير من التقديم لفكرة المقاييس الرقمية لإدارة الموارد البشرية، نود أن نذكر أن هذا الجزء لم يأت ليذكر كافة المقاييس القابلة للتطبيق، لكنه يدعو إلى التفكير بوضع مقـاييس ذات علاقـة بعمـل الموارد البشرية، ويتوقع أن تكون غالبية هذه المقاييس ابتكارية، ولكن ما تم طرحه في هذا الفصل هـو أهم هذه المقاييس. وتبقى المسؤولية على قسم الموارد البشرية في ابتكار مقاييس جديـدة كـل حسـب حاجته؛ وفيما يلي المزيد من هذه المقاييس:

- **مقياس لمعدل تأخر الموظفين عن عملهم:**

هو رقم سريع يعطي مؤشراً إلى ثلاثة أمور مهمة؛ انتماء الموظفين للعمل وسيادة النظـام فـي العمـل ومدى رضى الموظفين. فكلما انخفض هذا الرقم كان دليلاً على تحسن أجواء بيئة العمل، وكلما ارتفـع أعطى إنذاراً بشأن أمر خاطىء يحدث.

قد يكشف هذا الرقم في بعض الأحيان مشكلة موجودة خارج الشركة، كوجود الشركة مثلاً فـي مكـان يتسبب بدخول من يتوجه إليه بأزمة سير خانقة، مما قد يدفع الشركة إلى تعديل سـاعات الـدوام بمـا يتناسب مع هذه الظروف الخارجة عن سيطرتها وبالتالي تجنب الأزمات المرورية وخفـض معـدلات تأخير الموظفين.

مثال :كان معدل تأخر موظفين في شركة ما عشرين دقيقة للموظف الواحد يومياً، وهذا رقم مرتفـع نسـبياً، فقررت المؤسسة تأخير بدء الدوام نصف ساعة على أن يتأخر موعد انتهائه بنفس المدة (كان الدوام يبدأ فـي الساعة الثامنة وينتهي في الخامسة والنصف، فصار يبدأ في الثامنة والنصف وينتهي في الساعة السادسـة)، كانت النتيجة مميزة حيث انخفض ذلك الرقم بشكل كبير جداً ليصبح معدل التأخر دقيقـتين فقـط للموظـف الواحد يومياً.

قد يكمن السبب بهذه النتائج المميزة أن هذا التأخير قد جنب الموظفين أزمات مرورية في سـاعة الـذروة، وربما يكون السبب أن بعض الموظفين يكونون كسالى في الشتاء فيحتاجون وقتا أكثر للتنشط والانطلاق إلى العمل، وقد يكون معظم الموظفين متزوجين ولديهم أبناء يريدون إيصالهم إلى المدارس صباحا مما يتسبب في تأخيرهم.

- **مقياس لعدد الموظفين الذين فشلوا أثناء فترة التجربة:**

يقصد بفترة التجربة تلك الفترة التي تلي توظيف موظف جديد واختبار مدى تطوره في تأديـــة عملـــه، والتي يتم على ضوئها اتخاذ القرار بتثبيت الموظف من عدمه. ويخدم هذا المقياس تحديد نسبة الموظفين الذين فشلوا في كسب ثقة مدرائهم وتم الاستغناء عنهم خلال الفترة التجريبية إلى عدد الموظفين الجـــدد الكلي والذين تم تثبيتهم بعد الفترة التجريبية.

يساعد هذا المقياس على معرفة كفاءة عملية التوظيف لدى المؤسسة. فمثلاً إذا كانت نســبة المـــوظفين الذين فشلوا في البقاء بعد فترة التجربة = 50% –وهو رقم كبير يعني أن نصف من تم تعيينهم فشلوا في التلائم مع الوظيفة التي تم انتدابهم لها– لذا لا بد من إضافات لتطوير عملية التوظيـــف مـــن أجـــل تخفيض هذا الرقم.

يعتبر تخفيض هذا الرقم مهماً لعدة أسباب على رأسها تكلفة كل توظيف جديد، حيـــث أن كـــل عمليـــة توظيف جديدة تتطلب من المؤسسة مصاريف ثابتة كالإعلان عن الوظيفة والوقت المخصص للمقـــابلات الوظيفية والأجور المدافعة مقابل عمل الموظف.

- **مقياس لمتوسط عدد الموظفين الذين تركوا العمل:**

وهو رقم يعكس مدى قدرة الشركة على الحفاظ على موظفيها، فكلما زاد هذا الرقم أعطى إنذاراً بوجود خلل ما قد يكون داخلياً بسبب بيئة عمل غير جيدة، أو خارجياً بسبب وجود منافسة من شركات تقـــدم للمـــوظفين عروضـــا أفضل بكثير مما تقدمه الشركة الحالية لهم.

يفضل استخدام هذا المقياس على مستوى شهري من أجل ضمان ردة فعل أسرع، فيكـــون لـــدينا متوســـط عـــدد الموظفين التاركين للعمل خلال شهر كانون ثاني (يناير) مثلاً =14 وشهر شباط (فبراير) =16، وهكذا من أجـــل كشف أي تغيير مفاجىء في هذا الرقم وتحليل أسبابه والتصرف بشكل سريع.

علينا أن نتذكر دوماً أن ارتفاع هذا الرقم يعني بالضرورة ارتفاع التكاليف التي يمكن تجنبهـــا علـــى الشـــركة ، فخسارة موظف بمعلوماته وخبراته تعد ذات تكلفة عالية يضاف إليها تكاليف توظيف جديد.

رابعاً: بعض المقاييس التقليدية الشائعة.

- **مقياس سلوك الموظف:**

يتألف هذا المقياس من شقين، حيث يقيس الشق الأول رضا الموظفين عن عملهم (نسبة ما بين عدد الموظفين الراضين عن عملهم إلى العدد الكلي للموظفين)، فيما يقيس الثاني رضا الموظفين عن مديرهم (نسبة ما بين عدد الموظفين الراضين عن مديرهم إلى العدد الكلي للموظفين). وفي كلتا الحالتين يتم قياس هذا السلوك عبر استبيان سري للرأي.

مثال : أعدت شركة استبياناً للرأي من عدة أسئلة للموظفين لقياس مدى رضاهم عن عملهم، فتكون الاستبيان من عشرة أسئلة ولكل سؤال العلامة ذاتها (10 علامات) وكانت الإجابة محصورة بنعم أو لا.

الحل: تقوم الشركة بإجراء تحليل للعلامات المحصلة وتحدد علامة بحيث تقول بعدها أن هذا الموظف راض عن عمله وكانت هذه العلامة (70%) على سبيل المثال، فلو كان عدد الموظفين الكلي 100 موظف وعدد من كانت نسبة رضاهم 70% فأكثر هم 65، فتكون النتيجة أن نسبة الموظفين الراضين عن عملهم هي 65%، وهي نسبة متدنية نوعاً ما.

ملاحظة: من واجبات الشركة عند استخدام مقاييس رقمية وضع أهداف للمستقبل، فمثلاً يكون هدف العام المقبل تحقيق رضا وظيفي مقداره 80% على اعتبار أن علامة رضا الموظف =70% في الاستبيان.

- **تقلب الموظفين"Employee Turnover" :**

هو مقياس يراقب عملية التوظيف أو التسريح بشكل عام، وهو يساوي النسبة بين عدد الموظفين الذين يجب استبدالهم إلى عددهم الإجمالي، وتعود أهمية هذه النسبة للتكاليف المرتبطة بهذا الرقم كلما ارتفع، فهناك تكلفة مصاحبة لكل توظيف جديد (شاملاً تكاليف الإعلانات للوظيفة والوكلاء "مكاتب التوظيف" إن وجدوا في عملية التعيين). وهناك أيضاً تكلفة مصاحبة لكل عملية تغيير موظفين (شاملاً هذا تكاليف التعيين الجديد وتكاليف إنهاء الخدمة، كما يضاف إليه تكاليف فترة تعلم الموظف الجديد لعمله.)

*مثال :*شركة لديها 400 موظف، وقدم استقالته فيها 20 موظفاً فقررت الاستغناء عن 5 موظفين واستبدالهم بغيرهم.

الحل: تقلب الموظفين = عدد الموظفين المغادرين لكافة الأسباب **والذي يجب تعويضهم** مقسوماً على العدد الكلي للموظفين = 25 \400 = 6.25%.

تفسير الرقم: ببساطة، يمكن استخدام الرقم السابق بحيث يتم القول أن كل تعيين يكلفنا أكثر مما نخطط له بنسبة 6.25%، لذا لا بد من خفض هذا الرقم قدر المستطاع.

وقفة تأملية مع المقاييس الرقمية في إدارة الموارد البشرية:

كعادتنا في هذا الكتاب، نقف وقفة تأمل في كل جديد نقدمه لنناقش ما طرحناه فكرياً ونبني قناعة موحدة نتفق عليها مع القارىء. من المعلوم أن المورد البشري هو أكثر مورد حرج ومهم بالنسبة لأي مؤسسة، فقد أشارت الإحصائيات المختصة بالموارد البشرية في أكثر من مناسبة إلى أن فعالية الأداء في المؤسسات تعتمد بشكل كبير يصل إلى 80% على فعالية إدارة الموارد البشرية.

ومن خلال علم الإدارة، فإننا نعرف أن المقياس الفعال الهادف هو أمر حاسم جداً من أجل إدارة موارد بشرية فعالة، وتعتمد عملية صنع القرار الصحيح دائماً على وجود معطيات صحيحة غير قابلة للتأويل. ومن هنا، كان قولنا إن أفضل طريقة لتنشيط وتفعيل دور إدارة الموارد البشرية هو الاحتكام إلى مقاييس رقمية مبتكرة أو معتمدة من قبل مؤسسات متخصصة أخرى.

والشائع لدى الجميع هو التركيز على قياس سلوكيات الموظفين وتنمية مهاراتهم وعدد العمليات التي يقوم بها قسم الموارد البشرية وكذلك عدد الترقيات التي يقوم بها. وكان هدف هذا الفصل تقديم وجه آخر وجديد لهذه المقاييس يجعل من مقاييس الموارد البشرية أداة مرنة لخدمة الاستراتيجية وتحقيق أهداف المؤسسة.

رغم أن معظم المؤسسات تستخدم الشكل الشائع والتقليدي من مقاييس الموارد البشرية، لكن علينا التفكير دائماً بإيجاد مقاييس تناسب عملنا واحتياجاته أكثر من التقيد بما هو موجود وكائن من مقاييس رقمية، وهذا ما قد كنا أشرنا إليه في كتابنا الأول في سلسلة ميس نحو ثقافة وظيفية (الإدارة بالأرقام). وعلينا أن نؤمن جميعا أن عملية القياس الفعالة لإدارة الموارد البشرية هي تلك التي تحتوي على نتائج هامة لكافة أجزاء المؤسسة وفعاليتها.

الفصل الخامس

إدارة المكتب الوهمي (إدارة العمل عن بعد)

(محمد عواد)

قررنا في هذا الكتاب تقديم فصل لأول مرة يقدم باللغة العربية فيما يخص إدارة الموارد البشرية، حيث أن التكنولوجيا التي تحيط بنا والتغيرات في طبيعة العمل الناتجة عـن العولمـة والانفتـاح الكبير ما بين الحضارات أدت إلى اختصار المسافات وظهور طرق عمل جديدة كـانت إحـداها إدارة العمل عن بعد (أو ما تسمى بإدارة المكتب الوهمي Virtual office management).



ما هي إدارة العمل الوهمي:

العمل عن بعد هو ذلك العمل الذي لا يجتمع فيه الموظفون في مكان واحد يجمعهم للعمل، فنجد الموظفين يعملون من بيوتهم أو من مكاتب خاصة بهم غير تابعة للمؤسسة. هذا يعني أن الموظفين غير مطالبين بالقدوم إلى مكـان

العمل إلا في حالات نادرة، لكنهم في الوقت ذاته موظفون رسميون ملتزمون بعدد ساعات العمل الرسمية ويحصلون على رواتبهم من المؤسسة وهذا ما يجعلهم مختلفين عن الموظفين الأحرار (Freelancers).

ومن وجهة نظر إدارة الموارد البشرية التي يركز عليها هذا الكتاب، سيؤدي عدم وجود مكان لعمل الموظفين إلى تغيير جذري في عدة أنظمة من أنظمة الموارد البشرية وعلى رأسها نظام حضور الموظفين وطرق المحاسبة على المغادرات والإجازات وطريقة اعتمادها، كما أن هذا التغيير والتحول سيؤديان إلى ضرورة أخذه بعين الاعتبار في قوانين الدول المختصة بالعمل كقانون العمل وقانون الضمان الاجتماعي.

ليس من السهل على كثير من الناس استيعاب مسألة وجود موظف بعيداً عن أعين مديره ومسؤوليه، بل قد يشكك البعض بها وبقابليتها للتطبيق. ويأتي الرد على هؤلاء من التقدم التكنولوجي الذي سمح بتوفير نظام مراقبة للموظف عن بعد ودون الحاجة إلى مشاهدته حتى عبر الكاميرا أو غيره. هذا التقدم التكنولوجي هو المفتاح لتهيئة هذه الطريقة في العمل لتكون متناسقة مع الجميع، فعلى سبيل المثال، قد يوجد نظام محوسب يقوم باحتساب ساعة دخول الموظف لأنظمة الشركة كساعة دخول وخروجه بالإضافة إلى ساعة مغادرته للعمل وغيرها الكثير من التسهيلات لجعل بيئة العمل عن بعد بيئة مناسبة ومنتجة وسهلة التطبيق.

فوائد العمل عن بعد بالنسبة للمؤسسات:

– تطوير العلاقة مع الزبائن: يميل الإنسان بطبعه إلى أن يكون بحالة نفسية أفضل أثناء تواجده في البيت منها أثناء تواجده في مكان العمل، ومن المعروف أن الإنتاجية تكون أفضل في ظل حالة نفسية أفضل؛ وعليه، يتوقع أن يتحقق للزبون مستوى خدمة أعلى سواء من ناحية طريقة التعامل أو جودة المنتج التي يحصل عليها.

– القدرة على جذب عمالة ذات مستوى أفضل: يميل معظم المبدعين والمميزين إلى العمل بحرية دون الشعور بتدخل مباشر بعملهم من قبل المسؤولين، حيث أن القيود الطبيعية في بيئة العمل تجعل المبدع يتوق دائماً إلى الخروج والبحث عن عمل آخر أكثر حرية، لذلك يتوقع أن يؤدي توفر بيئة العمل عن بعد إلى ميل المبدعين وأصحاب الطاقة المميزة في الإنتاج إلى التقدم بطلبات الالتحاق بهذه الشركات التي تطبق نظام العمل عن بعد.

– خفض التكلفة التشغيلية: تبدو هذه الفائدة واضحة للغاية، فعدم وجود موظفين في مكان العمل يعني انخفاض تكلفة المصاريف المتنوعة كالكهرباء والصيانة والمياه وغيرها من التكاليف المرتبطة بوجود الموظفين في مكان العمل.

– خفض تكاليف إجازات الموظفين وتغيباتهم عن مكان العمل: يؤدي وجود الموظفين في مكان العمل إلى تراكم المعاملات الشخصية التي عليهم إنجازها خلال أيام العمل، وسيضطرون في النهاية إلى طلب الإجازة من أجل إتمام معاملاتهم، ويعتبر هذا حقاً لهم. غير أن العمل عن بعد يتميز عن العمل التقليدي بأنه يعطي الموظف فرصة لتنسيق وقته بحيث يجد ساعة يومياً للمراجعات وإتمام كافة المعاملات.

فوائد العمل عن بعد بالنسبة للموظفين:

– التقليل من الوقت الضائع على الطريق من وإلى العمل، حيث تشير الإحصائيات إلى أن هذا الوقت يصل في المتوسط في الدول الثمانية الكبرى (المتقدمة أصلاً من حيث شبكة المواصلات) إلى ساعة كاملة يومياً.

– خلق توازن أفضل في الحياة الاجتماعية: حيث يصبح الموظف في العمل عن بعد أكثر قدرة على تنظيم وقتـــه الخاص مما يتيح فرصة أكبر لتنسيق حياته الاجتماعية فيما يتعلــق بالتعامــل مـــع أفـــراد أســـرته والأصـــدقاء والأقارب.فهو مثلاً يستطيع تحديد بدء عمله من الساعة التاسعة صباحاً مما يجعله يتناول وجبة الإفطار مع أبنـــائه في الساعة الثامنة في المنزل قبل الدخول إلى غرفة العمل، كما يمكنه استقبال الضيوف في ساعة استراحته الـــتي قد تكون على سبيل المثال الثانية ظهراً.

– خفض التوتر الواقع على الموظف: يقال أن معظم أسباب توتر الموظف في مكان عمله لا علاقة مباشرة لهـــا بطبيعة عمل الموظف، وإنما غالباً ما يكون مصدر هذا التوتر تصرفات الموظفين حول هـــذا الموظـــف أو كلام يتناقله الموظفون لا صحة فيه ولا أساس له. من هنا، فإن وجود الموظف بعيداً عن أسباب التوتر هذه سيؤدي إلى تجنيبه المصدر الرئيسي للتوتر مما يعني تقليل التوتر الذي يتعرض له ذلك الموظف.

– خفض التكاليف التي يتحملها الموظف في مكان عمله: نعلم الجميع كم هي التكاليف التي يتحملها الموظف بدءاً من خروجه من بيته وحتى عودته إليه، كتكاليف النقل وشراء الطعام والشراب (غالباً ما يكون الطعام والشـــراب في المنزل أقل تكلفة منه خارج المنزل.)

الأدوات التي نحتاجها من أجل تصميم إدارة العمل عن بعد:

- غرفة مستقلة للعمل داخل المنزل أو مكتب خاص لذلك.
- توفر الوقت الكافي للعمل دون إزعاج في مكان مستقل.
- توفر تصميم صحي للغرفة.
- توفر الإنترنت والهاتف والأدوات التي تضمن سبل التواصل الدائم.
- توفر تدابير احتياطية عند فصل الكهرباء وكذلك الإنترنت.

مواصفات الموظف الناجح في العمل عن بعد:

- الاستقلالية في التفكير (أي أن يقوم بمهامه دون متابعة حثيثة): فهناك نوع من الموظفين الـــذي لن يصلح أبداً للعمل عن بعد وهو ذلك النوع الذي لا ينفذ أي خطوة في العمل إلا إذا تأكد مـــن مسؤوله أنه يقوم بما هو صحيح. وهناك نوع يتعلم لمرة واحدة وهو ذلك الذي يحب أن يستقل بتفكيره ويثق بقراره وهذا هو المطلوب لمثل هذا النوع من العمل.

- التحفيز الذاتي: أي أن يكون الموظف قادراً على العمل لفترات طويلة وهو وحده، فهنـــاك فئة كبيرة تشعر بالملل بعد فترة قصيرة من وجودها لوحدها في عمل ما.

- الرغبة بالتعاون والتشارك مع الزملاء عن بعد: قد يسبب التواصل الإلكتروني التـــوتر، لـــذلك ينبغي الانتباه إلى أن الموظفين في العمل عن بعد هم ممن لا يزعجهم التواصل مع زملائهـــم بوسائل إلكترونية حديثة وبشكل مستمر.

- المرونة في التعامل: إن طبيعة العمل عن بعد معرضة لكثير من التغييـــر مـــا بيـــن وســـائل تكنولوجية مطبقة أو طلب بالقدوم إلى مكان العمل، فيتطلب هذا التنوع والتغيير موظفـــاً مرنـــا يستوعب طبيعة عمله وما تقتضيه من تغيير مستمر.

التعليم والتدريب أكبر التحديات في العمل عن بعد:

تحدي التعليم والتدريب هو أكبر تحدي قد يواجه المؤسسات التي تقرر تطبيق نظام العمل عن بعد، يتلخص هـــذا التحدي بصعوبة خلق بيئة للتعلم الآلي والتدريب من خلال أجواء العمل المؤسسي ذاته، فلن يكون في العمل عـــن بعد حوارات تتعلق بالعمل وبعض قصصه مما يساعد الموظفين على التعلم من بعضهم البعض.

كما أنك لن تسمع أو تشاهد في العمل عن بعد القضايا والمشاكل التي تواجه الآخرين في العمـــل، ولـــن تعـــرف أسباب وجودها ولا طريقة التعامل معها، فتصبح تجربة كل موظف لوحده، وهنا ينشأ مفهوم خطير فـــي العلـــوم الإنسانية وهو مجتمع الأفعى؛ فالأفعى لا تعيش على شكل أسر، مما جعلها أكثر مخلوقاً حفاظاً على طـــبيعته دون تطوير أو تغيير، ويخشى من العمل عن بعد أن يسبب جموداً في منحنى تعلم الموظفين من العمل.

يقولون "إذا عرف الداء فمن السهل وصف الدواء،" وينطبق هذا المثل على هذه الحالة؛ نعرف التحـــدي ونعـــرف أسبابه، لذا من السهل التصدي له عند التفكير بشكل إيجابي ومباشر بالقضية. تغدو المسألة بكل بساطة عدم وجود قناة لتبادل الخبرات وشرح القضايا التي يواجهها كل موظف، فيقترح لحل هذه المسألة فكرة بسيطة تقـــوم علـــى وجود برنامج يجعل كل موظف ملزم برفع تقرير يتعلق بالقضايا الهامة التي واجهته في عمله وجعل هذه التقارير متوفرة للقراءة من قبل زملائه.

ومن جهة أخرى، يمكن عقد اجتماع دوري أسبوعي أو شهري يخصص فقط للحوار عما جرى مع كل موظـــف خلال أسبوع ومشاكله التي تواجهه، ويقوم الزملاء بالتشاور بشأن هذه التحديات وكيفية التصدي لها مما يضـــمن استمرار منحنى التعلم التصاعدي للموظفين.

وقفة تأملية مع العمل عن بعد:

لا يعني العمل عن بعد فقط أن يعمل الموظف في بيته، لكن المقصود به أيضاً العمل بعيداً عن موقـــع الشـــركة كعمله في مكتب مؤجر مثلاً. وقد استطاعت التكنولوجيا الحديثة أن توفر كل ما تتطلبه طريقة العمل الوهمي مـــن تواصل مرئي وسمعي وحتى عقد اجتماعات كبرنامج GoTomeeitng الشهير.

كثيراً ما نلاحظ أن العديد من الموظفين يشعرون بالسعادة وهم يعملون دون وجود مدير يراقبهم مـــع شـــعورهم بالمسؤولية الكاملة عن عملهم، ويقول هؤلاء الموظفون دائماً أنهم ما عادوا يتعرضون للإزعاج مـــن السياســـات السلبية التي يتم تطبيقها في المكاتب والتي لم يروا لها سبباً مقنعاً.

لكن يبقى العدو الأول لهذا النوع من العمل هو غياب التواصل الاجتماعي والشعور بالعزلة، فكثيرون ممن عملوا بهذا النظام يفتقدون الحديث السريع (الدردشة) الذي كانوا يمارسوها مع زملائهم وهم يشربون القهـــوة أو اثنـــاء مسيرهم على الدرج أو ما بين المكاتب ولو كان ذلك لدقائق قليلة جداً. ورغم قول البعض أن من إيجابيات العمـــل عن بعد غياب التشتيت بسبب الزملاء، إلا أن هناك فئة كبيرة من الموظفين تميل إلى التكاسل في بداية يومهم في العمل حتى يحصلون على دردشة بسيطة مع زملائهم.

وآخر المآخذ المنطقية على نظام العمل عن بعد هو التأخر بعض الأحيان في الحصول على معلومـــة معينـــة أو مساعدة لحل مشكلة؛ ففي الطريقة التقليدية للعمل، ما عليك سوى المشي لبضع خطوات لتصل إلى مكتب زميلـــك أو مديرك لتسأله عما يجب عليك القيام به، ولكن في طريقة العمل عن بعد فإنـــك مضـــطر للتواصـــل بالبريـــد الإلكتروني أو عبر برامج المحادثة أو الهاتف التي قد تجد فيها الطرف الآخر مشغولاً أو لا يمكن الاتصـــال بـــه الكترونيا.

كان ما ورد سابقاً تحليلاً لوجهة نظر أخرى غير وجهة النظر المؤيدة، لكن لا يعني هذا نسخ وإلغـــاء الإيجابيـــات التي سبق ذكرها في هذا الفصل، وإنما تم ذكر هذه السلبيات للحفاظ على العقل التحليلي بشكل متوازن ولمعرفـــــة حقيقة المشاكل والتفكير بإيجاد حلول لها.

تبقى عملية الاختيار والتوظيف بشكل صحيح أساس نجاح العمل عن بعد، بالإضافة إلى وجوب وجود الثقة مــــن قبل المدير بالموظفين الذين يعملون عن بعد، فلا يعقل أن تكون مديراً عن بعد وأنت تشك بانتماء الموظفين للعمل، كما ينبغي على المؤسسات والمدراء المحافظة على مستوى كاف من التواصل مع الموظفين يسمح بضمان ســـــير العمل بشكل انسيابي وصحيح.

الفصل السادس

فائدة وصورة

(فريق العمل)

في ختام هذا الكتاب وهو الثاني في سلسلة ميس نحو ثقافة وظيفية، قررنا تقديم فصل مختلف يقدم لكم فوائد نستخلصها من فصول الكتاب المختلفة ونرفق معها صور ذات علاقة بإدارة الموارد البشرية، وسنترك لك عزيزي القارئ فراغاً في كل صفحة لتتأمل هذه الفائدة وتكتب فكرك المتعلق بكل فائدة.



"الحياة الجيدة يلهمها الحب وتقودها المعرفة" ...بيرتراند راسل

خلاصة رقم 1
"وجدت إدارة الموارد البشرية من أجل التأثير على تصرفات وسلوكيات وأداء الموظفين"



اكتب تأملك هنا:

....
....
....
....
....
....
....
....
....
....

....
....

خلاصة رقم 2

"المال مهم بالنسبة للموظفين، لكن هذا لا ينفي أهمية الجانب المعنوي والشعور بالذات في العمل"



اكتب تأملك هنا:

....
....
....
....
....
....
....
....
....

....
....
....

خلاصة رقم 3

"التغاضي عن الموظف السلبي وسلوكياته أخطر شيء على نجاح إدارة الموارد البشرية"



اكتب تأملك هنا:

....
....
....
....
....
....
....
....
....

....
....
....
....

خلاصة رقم 4

"التوتر في العمل يؤثر على جودة الأداء، لذلك لا بد من التوصل إلى أساليب لإزالته"



اكتب تأملك هنا:

....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....

………………………………………………………………………………… …………
…………

…………………………………………………………………………………………
………………………………………………………………………………………… .
…

…………………………………………………………………………………………
………………………………………………………………………………………… .
…

خلاصة رقم 5

"هناك خطوات يجب الالتزام بها لتأسيس قسم الموارد البشرية، والأفضل دائماً أن تكون الخطوة الاولى تعيين قائد لهذا القسم"

اكتب تأملك هنا:

…………………………………………………………………………………………
…………………………………………………………………………………………
…………………………………………………………………………………………
…………………………………………………………………………………………
…………………………………………………………………………………………

....
....
....
....
....
....
....
....
....
.

خلاصة رقم 6

"الأرقام وسيلة مهمة للغاية لقياس وتوجيه عمل إدارة الموارد البشرية"



اكتب تأملك هنا:

....
....
....

....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
.

خلاصة رقم 7

"تتطور إدارة الموارد البشرية مع تطور بيئة العمل، مما جعل الخبراء في الموارد البشرية يدرسون ويتخصصون في إدارة العمل عن بعد"



اكتب تأملك هنا:

…………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………… ………

…………

:مراجع الكتاب

:معظم محتويات هذا الكتاب هي نتاج فكري لفريق العمل، لكن تمت الاستعانة ببعض المصادر ونذكرها فيما يلي

Bamber, G., Lansbury, R and Wailes, N. 2004. *International and comparative employment relations: globalization and the developed market economies.* 1st ed. Australia: Allen & Unwin.

De Cieri, H., Kramer, R., Noe, R., Hollenback, J, Gerhart, B, and Wright, P., 2005. *Human resource management in Australia*. 2nd ed. New South Wales: Mc Graw Hill Australia.

Edwards, T, Rees, C., 2006. *International human resource management globalisation, national systems and multinational companies.* 1st ed. England: Pearson education limited.

Thomson, L., 2003. *Certified Business Manager, Theory for Core Areas*. 1st ed. USA: Thomson South Western.

New Zealand Qualifications Authority., 2008. *Establish human resource needs of the small business operation.* Version 5. [Can be accessed at http://www.nzqa.govt.nz/framework/search/index.do]

فهرس المحتوى: